

# **Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen**

**- Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels -**

**Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Philosophie (Dr. phil.)  
an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld**

**von  
Assessor jur. Andreas Priebe**

**Eingereicht: im August 2007**

**Betreuung: Prof. Dr. Birgit Geissler, Fakultät für Soziologie,  
Universität Bielefeld  
Prof. Dr. Mechthild Oechsle-Grauvogel, Fakultät für Soziologie,  
Universität Bielefeld**

**Kontakt und Copyright:**

Andreas Priebe

Bäckerstraße 50

32423 Minden

Tel. 0571/3887099

Email: [andreaspriebe@web.de](mailto:andreaspriebe@web.de)

## VORWORT

Die Entscheidung für eine arbeitssoziologische Promotion an der International Graduate School in Sociology (IGSS) an der Universität Bielefeld war zunächst eine rein pragmatische: Es hat sich einfach so ergeben. Rückblickend war es aber genau die richtige Entscheidung: Nachdem mir als gelernten Juristen die Soziologie zunächst etwas fremd und suspekt war, denke ich heute, dass sie genau die richtige Wissenschaft ist (oder zumindest sein könnte; vgl. Beck 2005), um komplexe Sachverhalte interdisziplinär zu erfassen und zu erforschen.

Mein herzlicher Dank geht an Frau Prof. Dr. Birgit Geissler und an Frau Prof. Dr. Mechthild Oechsle-Grauvogel von der Universität Bielefeld für die wissenschaftliche Betreuung meines Promotionsvorhabens – ich habe es gerade Frau Geissler nicht immer ganz leicht gemacht. Mein Dank gilt auch der Hans-Böckler-Stiftung, die mein Promotionsvorhaben im Rahmen ihrer Promotionsförderung mit einem Stipendium materiell und ideell unterstützt hat – ohne diese Unterstützung wäre die Durchführung so nicht möglich gewesen. Last but not least möchte ich mich bei Kerstin Sandmann, Holger Priebe, Dorothea Weseloh, Bianca Plasswig und Dörte Hepermann bedanken, die geduldig als Diskussionspartnerinnen und -partner zur Verfügung standen bzw. das Manuskript Korrektur gelesen haben – ohne sie hätte sich die Fertigstellung sicher erheblich verzögert.

Nach mehreren Jahren der beruflichen Tätigkeit habe ich die Zeit der Promotion an der Universität Bielefeld sehr genossen, freue mich jetzt aber auch wieder auf neue Herausforderungen außerhalb der Universität. Ich hoffe, dass mich die Themen „nachhaltige Personalentwicklung“ und „Sabbaticals“ auch weiterhin in meinem (Berufs-)Leben begleiten werden.

Minden, im August 2007

Andreas Priebe



# INHALTSÜBERSICHT

<b>VORWORT .....</b>	<b>3</b>
<b>INHALTSÜBERSICHT .....</b>	<b>5</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>7</b>
<b>VERZEICHNIS DER TABELLEN UND SCHAUBILDER.....</b>	<b>11</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>12</b>
<b>1 EINLEITUNG UND FORSCHUNGSGEGENSTAND .....</b>	<b>13</b>
1.1 Die demographische Entwicklung als Herausforderung an die Unternehmen .....	14
1.2 Defizite von Personalmanagement und Personalentwicklung am Beispiel von Sabbaticalmodellen .....	15
1.3 Grundlagen und Aufbau der Studie.....	17
<b>2 DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG UND ARBEITSMARKT.....</b>	<b>20</b>
2.1 Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050 .....	20
2.2 Gesellschaftliche Auswirkungen der demographischen Entwicklung .....	27
2.3 Perspektive: Fachkräftemangel.....	29
2.4 Reaktionsmöglichkeiten auf den drohenden Fachkräftemangel .....	34
2.5 Zusammenfassung .....	36
<b>3 FACHKRÄFTEMANGEL ALS HERAUSFORDERUNG AN DIE PERSONALENTWICKLUNG.....</b>	<b>38</b>
3.1 Überblick über Personalmanagement und Personalentwicklung.....	38
3.2 Fachkräftemangel als Handlungsfeld der Personalentwicklung .....	48
3.3 Grenzen der klassischen Personalentwicklung .....	53
3.4 Erste Ansatzpunkte für eine nachhaltige Personalentwicklung .....	54
3.5 Zusammenfassung .....	65
<b>4 SABBATICALS ALS BESTANDTEIL BETRIEBLICHER PERSONALENTWICKLUNGSSTRATEGIEN .....</b>	<b>66</b>
4.1 Sabbaticals.....	66
4.2 Arbeitsrechtliche und arbeitssoziologische Einordnung .....	68
4.3 Verbreitung von Sabbaticals in Deutschland .....	70
4.4 Erfahrungen mit Sabbaticalmodellen im Ausland am Beispiel Dänemarks .....	72
4.5 Forschungsstand zu Sabbaticals .....	74
4.6 Sabbaticals in der betrieblichen Praxis.....	88
4.7 Zusammenfassung .....	89
<b>5 DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>90</b>
5.1 Zusammenfassung der Hintergründe der Untersuchung.....	90
5.2 Fragestellungen der Untersuchung .....	92
5.3 Untersuchungsdesign.....	93
5.4 Samplebildung.....	96
5.5 Methodisches Vorgehen .....	98
5.6 Auswertung und Ergebnisdarstellung .....	101
5.7 Präsentation der untersuchten Unternehmen und der Interviewpartner.....	103
<b>6 BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG: THEORIE UND PRAXIS.....</b>	<b>109</b>
6.1 Demographische Entwicklung: Nur wenig Problembewusstsein .....	109
6.2 Nachhaltigkeit: Uneinheitliches Verständnis .....	117
6.3 Personalentwicklung: Qualifikation und Motivation .....	123
6.4 Sabbaticals: Kaum Realisierungschancen in KMU .....	145
6.5 Work-Life-Balance und Arbeitszeitkonten .....	161
6.6 Ausgewählte weiterführende Aspekte der Untersuchung .....	166
<b>7 NACHHALTIGE PERSONALENTWICKLUNG – VERSUCH EINER ANNÄHERUNG.....</b>	<b>174</b>
7.1 Erkenntnisse der Untersuchung .....	174
7.2 Annäherung: Kriterien und Ansatzpunkte.....	176
7.3 Nachhaltige Personalentwicklung .....	179
7.4 Zusammenfassung .....	188

<b>8</b>	<b>ANSATZPUNKTE FÜR EINE NACHHALTIGE PERSONALENTWICKLUNG IN KMU.....</b>	<b>190</b>
8.1	Aufwertung und Professionalisierung des Personalmanagements .....	190
8.2	Unternehmen und Schule .....	192
8.3	Umfassende (Weiter-) Bildung für alle Beschäftigten .....	194
8.4	Familienfreundliche Maßnahmen und Work-Life-Balance.....	195
8.5	Sabbaticals.....	198
8.6	Urlaubs- und Krankheitsvertretungen durch Elternzeitler und Rentner .....	199
8.7	Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung .....	199
8.8	Betriebsräte und Gewerkschaften .....	200
8.9	Zusammenfassung .....	200
<b>9</b>	<b>RESÜMEE UND AUSBLICK.....</b>	<b>201</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>205</b>
	<b>ANLAGE: INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>213</b>

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT .....</b>	<b>3</b>
<b>INHALTSÜBERSICHT .....</b>	<b>5</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>7</b>
<b>VERZEICHNIS DER TABELLEN UND SCHAUBILDER.....</b>	<b>11</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>12</b>
<b>1 EINLEITUNG UND FORSCHUNGSGEGENSTAND .....</b>	<b>13</b>
1.1 Die demographische Entwicklung als Herausforderung an die Unternehmen .....	14
1.2 Defizite von Personalmanagement und Personalentwicklung am Beispiel von Sabbaticalmodellen .....	15
1.3 Grundlagen und Aufbau der Studie.....	17
<b>2 DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG UND ARBEITSMARKT.....</b>	<b>20</b>
2.1 Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050 .....	20
2.1.1 Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung .....	21
2.1.2 Darstellung der wesentlichen Ergebnisse.....	23
2.1.3 Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter .....	25
2.1.4 Entwicklung der Bevölkerung im Auszubildendenalter.....	26
2.2 Gesellschaftliche Auswirkungen der demographischen Entwicklung .....	27
2.3 Perspektive: Fachkräftemangel.....	29
2.3.1 Zukunft von Bildung und Arbeit – Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015 ....	30
2.3.2 Bedarf und Angebot an Arbeitskräften .....	30
2.3.3 Entwicklung der Qualifikationen .....	31
2.3.3.1 Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss .....	31
2.3.3.2 Erwerbspersonen mit Berufsausbildung .....	32
2.3.3.3 Erwerbspersonen ohne Berufsausbildung .....	32
2.3.4 Strukturwandel, Mobilität und neue Bundesländern .....	32
2.3.5 Anmerkungen.....	33
2.4 Reaktionsmöglichkeiten auf den drohenden Fachkräftemangel .....	34
2.4.1 Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer.....	34
2.4.2 Bessere Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen.....	34
2.4.3 Gesteuerte Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland .....	35
2.4.4 Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Berufsausbildung .....	35
2.4.5 Verstärkte Bildungsanstrengungen .....	36
2.5 Zusammenfassung .....	36
<b>3 FACHKRÄFTEMANGEL ALS HERAUSFORDERUNG AN DIE PERSONALENTWICKLUNG.....</b>	<b>38</b>
3.1 Überblick über Personalmanagement und Personalentwicklung.....	38
3.1.1 Unternehmens- und Personalpolitik .....	39
3.1.2 Personalmanagement .....	40
3.1.2.1 Grundlagen.....	40
3.1.2.2 Entwicklungsphasen .....	41
3.1.2.3 Rahmenbedingungen .....	41
3.1.2.4 Handlungsfelder .....	42
3.1.3 Personalentwicklung .....	42
3.1.3.1 Grundlagen.....	42
3.1.3.2 Maßnahmen.....	44
3.1.3.3 Qualifikation und Handlungskompetenz.....	45
3.1.4 Die betriebliche Praxis der Personalarbeit in KMU .....	47
3.2 Fachkräftemangel als Handlungsfeld der Personalentwicklung .....	48
3.2.1 Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Beschäftigter .....	49
3.2.2 Bessere Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen.....	50
3.2.3 Nachqualifizierung von geringqualifizierten Beschäftigten.....	51
3.3 Grenzen der klassischen Personalentwicklung .....	53
3.4 Erste Ansatzpunkte für eine nachhaltige Personalentwicklung .....	54

3.4.1	Entstehung, Begriff und Dimensionen .....	54
3.4.2	Nachhaltige Entwicklung in der Arbeitswelt .....	55
3.4.3	Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung.....	56
3.4.3.1	Grundlagen.....	56
3.4.3.2	Qualifizierung (nachhaltige Personalentwicklung i.e.S.).....	57
3.4.3.3	Die lernende Organisation (nachhaltige Personalentwicklung i.w.S.) .....	58
3.4.4	Die Rolle der Arbeitszeitgestaltung .....	59
3.4.4.1	Investive Arbeitszeitpolitik.....	59
3.4.4.2	Sabbaticals .....	63
3.4.4.3	Weitere Aspekte der Arbeitszeitgestaltung .....	64
3.4.5	Restimee .....	64
3.5	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>65</b>
4	<b>SABBATICALS ALS BESTANDTEIL BETRIEBLICHER PERSONALENTWICKLUNGSSTRATEGIEN .....</b>	<b>66</b>
4.1	<b>Sabbaticals.....</b>	<b>66</b>
4.1.1	Historischer Hintergrund des Sabbaticals .....	66
4.1.2	Das moderne Sabbatical.....	67
4.2	<b>Arbeitsrechtliche und arbeitssoziologische Einordnung .....</b>	<b>68</b>
4.3	<b>Verbreitung von Sabbaticals in Deutschland .....</b>	<b>70</b>
4.3.1	Sabbaticals im öffentlichen Dienst.....	70
4.3.2	Sabbaticals in der Privatwirtschaft.....	71
4.3.3	Einfluss von Branche, Arbeitszeitflexibilisierung und Unternehmensgröße .....	71
4.4	<b>Erfahrungen mit Sabbaticalmodellen im Ausland am Beispiel Dänemarks .....</b>	<b>72</b>
4.5	<b>Forschungsstand zu Sabbaticals .....</b>	<b>74</b>
4.5.1	Sabbaticals unter dem Aspekt „Arbeitsmarktpolitik“ (Studie von Hoff) .....	76
4.5.2	Sabbaticals im öffentlichen Dienst (Studie von Miethe).....	78
4.5.3	Sabbaticals unter dem Aspekt „Beruf und Familie“ (Studie von Klenner u.a.) .....	80
4.5.4	Sabbaticals unter dem Aspekt „Work-Life-Balance“ (Studie von Siemers).....	82
4.5.5	Sabbaticals unter dem Aspekt „Motivationale Auswirkungen auf die Teilnehmer“ (Studie von Deller) .....	84
4.5.6	Die Befragung der Career-Company .....	85
4.5.6.1	Sabbaticals aus Bewerbersicht.....	86
4.5.6.2	Sabbaticals aus Sicht von Personalverantwortlichen .....	87
4.6	<b>Sabbaticals in der betrieblichen Praxis.....</b>	<b>88</b>
4.6.1	Sabbaticals als Bestandteil der Personalentwicklung.....	88
4.6.2	Sabbaticals als Kriseninterventionsmodell.....	88
4.7	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>89</b>
5	<b>DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>90</b>
5.1	<b>Zusammenfassung der Hintergründe der Untersuchung.....</b>	<b>90</b>
5.2	<b>Fragestellungen der Untersuchung .....</b>	<b>92</b>
5.3	<b>Untersuchungsdesign.....</b>	<b>93</b>
5.3.1	Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....	93
5.3.2	Zugang zum Forschungsfeld .....	94
5.3.3	Qualitatives Forschungsdesign .....	94
5.3.4	Experteninterviews als geeignetes Untersuchungsinstrumentarium .....	95
5.3.5	Zielgruppe: Personalverantwortliche und Betriebsräte .....	96
5.4	<b>Samplebildung.....</b>	<b>96</b>
5.5	<b>Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>98</b>
5.5.1	Vorbereitung der Experteninterviews .....	98
5.5.2	Experteninterviews und Interviewleitfaden .....	99
5.5.3	Durchführung der Experteninterviews .....	101
5.6	<b>Auswertung und Ergebnisdarstellung .....</b>	<b>101</b>
5.7	<b>Präsentation der untersuchten Unternehmen und der Interviewpartner.....</b>	<b>103</b>
5.7.1	Die A-GmbH (größeres Maschinenbauunternehmen) .....	104
5.7.1.1	Basisdaten zum Unternehmen .....	104
5.7.1.2	Vorstellung der Interviewpartner .....	104
5.7.2	Die B-AG (mittleres Kunststofftechnikunternehmen) .....	105
5.7.2.1	Basisdaten zum Unternehmen .....	105
5.7.2.2	Vorstellung des Interviewpartners.....	106



5.7.3	Die C-GmbH (mittleres Maschinenbauunternehmen)	106
5.7.3.1	Basisdaten zum Unternehmen	106
5.7.3.2	Vorstellung der Interviewpartner	106
5.7.4	Die D-GmbH (kleineres Rauchabzugs- und Belüftungstechnikunternehmen)	107
5.7.4.1	Basisdaten zum Unternehmen	107
5.7.4.2	Vorstellung des Interviewpartners	107
5.7.5	Die E-GmbH (kleineres Energie- und Umwelttechnikunternehmen)	108
5.7.5.1	Basisdaten zum Unternehmen	108
5.7.5.2	Vorstellung des Interviewpartners	108
<b>6</b>	<b>BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG: THEORIE UND PRAXIS.....</b>	<b>109</b>
<b>6.1</b>	<b>Demographische Entwicklung: Nur wenig Problembewusstsein</b>	<b>109</b>
6.1.1	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	109
6.1.1.1	Verständnis und Kenntnisstand bzgl. der demographischen Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	109
6.1.1.2	Exkurs: Aktueller Fachkräftemangel	111
6.1.1.3	Thematisierung und Konsequenzen in den Unternehmen	111
6.1.1.4	Alternde Belegschaften und ältere Mitarbeiter im Unternehmen	113
6.1.1.5	Exkurs: Das Qualifikationsniveau jüngerer Menschen	114
6.1.2	Zusammenfassendes Fazit und Wertung	115
<b>6.2</b>	<b>Nachhaltigkeit: Uneinheitliches Verständnis</b>	<b>117</b>
6.2.1	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	118
6.2.1.1	Begriff; nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft und in Unternehmen	118
6.2.1.2	Nachhaltige Personalentwicklung – Teil I	119
6.2.2	Zusammenfassendes Fazit und Wertung	120
<b>6.3</b>	<b>Personalentwicklung: Qualifikation und Motivation</b>	<b>123</b>
6.3.1	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	123
6.3.1.1	Allgemeines Verständnis und Grundlagen der Personalentwicklung	123
6.3.1.2	Umfang und Organisation der betrieblichen Personalentwicklung	124
6.3.1.3	Inhalte der Personalentwicklung	126
6.3.1.4	Die Bedeutung überfachlicher Qualifikationen	127
6.3.1.5	Organisationsentwicklung (Strukturen und Kultur)	128
6.3.1.6	Bedeutung der Personalentwicklung aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitern	130
6.3.1.7	Unterschiede der Personalentwicklung zwischen Großunternehmen und KMU	131
6.3.1.8	Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen (insb. Arbeitszeitkonten)	132
6.3.1.9	Längerfristige Freistellungen von Mitarbeitern und Personalentwicklung	135
6.3.1.10	Bewertung der eigenen Personalentwicklung / Nachhaltige Personalentwicklung – Teil II.	137
6.3.2	Zusammenfassendes Fazit und Wertung	139
<b>6.4</b>	<b>Sabbaticals: Kaum Realisierungschancen in KMU</b>	<b>145</b>
6.4.1	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	145
6.4.1.1	Bekanntheitsgrad und allgemeines Verständnis von Sabbaticals	145
6.4.1.2	Sabbaticals in der Wirtschaft und in KMU	146
6.4.1.3	Verwendung von Sabbaticals	147
6.4.1.4	Freistellungsmöglichkeiten von Mitarbeitern im eigenen Unternehmen	147
6.4.1.5	Betriebliche Probleme bei längerfristigen Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern	148
6.4.1.6	Exkurs: Mitarbeiter in Elternzeit	150
6.4.1.7	Mitarbeiterseitiges Interesse an Sabbaticals	152
6.4.1.8	Abschließende Einschätzungen zum Thema Sabbaticals	154
6.4.2	Zusammenfassendes Fazit und Wertung	158
<b>6.5</b>	<b>Work-Life-Balance und Arbeitszeitkonten</b>	<b>161</b>
6.5.1	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	162
6.5.1.1	Work-Life-Balance	162
6.5.1.2	Weitere Anwendungsfelder für Arbeitszeitkonten	164
6.5.2	Zusammenfassendes Fazit und Wertung	166
<b>6.6</b>	<b>Ausgewählte weiterführende Aspekte der Untersuchung</b>	<b>166</b>
6.6.1	Nachhaltige Personalentwicklung	167
6.6.2	Sabbaticals	168
6.6.3	Unternehmen und Gesellschaft	170
6.6.4	Zusammenfassendes Fazit und Wertung	173

<b>7</b>	<b>NACHHALTIGE PERSONALENTWICKLUNG – VERSUCH EINER ANNÄHERUNG.....</b>	<b>174</b>
7.1	Erkenntnisse der Untersuchung .....	174
7.2	Annäherung: Kriterien und Ansatzpunkte.....	176
7.2.1	Kriterien einer umfassenden Personalentwicklung .....	176
7.2.2	Der „klassische“ Ansatz.....	177
7.2.3	Der „qualifizierte“ Ansatz.....	178
7.3	Nachhaltige Personalentwicklung .....	179
7.3.1	Grundlagen.....	179
7.3.2	Qualifikationsentwicklung und Handlungskompetenz .....	180
7.3.2.1	Qualifikationsentwicklung i.e.S. ....	180
7.3.2.2	Qualifikationsentwicklung i.w.S. ....	181
7.3.2.3	Handlungskompetenz.....	183
7.3.3	Organisationsentwicklung und Motivation .....	183
7.3.3.1	Organisationsentwicklung i.e.S. ....	183
7.3.3.2	Organisationsentwicklung i.w.S. ....	184
7.3.3.3	Motivation .....	185
7.3.4	Weitere Aspekte.....	186
7.3.4.1	Verhältnis von Handlungskompetenz und Motivation .....	186
7.3.4.2	Controlling .....	187
7.4	Zusammenfassung .....	188
<b>8</b>	<b>ANSATZPUNKTE FÜR EINE NACHHALTIGE PERSONALENTWICKLUNG IN KMU.....</b>	<b>190</b>
8.1	Aufwertung und Professionalisierung des Personalmanagements .....	190
8.2	Unternehmen und Schule.....	192
8.3	Umfassende (Weiter-) Bildung für alle Beschäftigten .....	194
8.4	Familienfreundliche Maßnahmen und Work-Life-Balance.....	195
8.5	Sabbaticals.....	198
8.6	Urlaubs- und Krankheitsvertretungen durch Elternzeitler und Rentner .....	199
8.7	Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung .....	199
8.8	Betriebsräte und Gewerkschaften .....	200
8.9	Zusammenfassung .....	200
<b>9</b>	<b>RESÜMEE UND AUSBLICK.....</b>	<b>201</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>205</b>
	<b>ANLAGE: INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>213</b>

## VERZEICHNIS DER TABELLEN UND SCHAUBILDER

1.	Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2050	S. 21
2.	Varianten der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland	S. 23
3.	Entwicklung der 20- bis unter 65-Jährigen	S. 26
4.	Entwicklung der 16- bis unter 20-Jährigen	S. 27
5.	Ziele der Unternehmen und der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung	S. 43
6.	Qualifikationen und Handlungskompetenzen	S. 46
7.	Führungskulturen und Personalpraxis	S. 47
8.	Weiterbildungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen	S. 60
9.	Flexible Arbeitszeiten in den Unternehmen	S. 62
10.	Sabbaturlaub in Dänemark	S. 73
11.	Definition Unternehmensgrößen	S. 94
12.	Übersicht der untersuchten Unternehmen	S. 98
13.	Aufbau des Interviewleitfadens	S. 100
14.	Schema einer umfassenden Personalentwicklung	S. 177
15.	Nachhaltige Personalentwicklung – I	S. 180
16.	Nachhaltige Personalentwicklung – II	S. 186

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz von 1972
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
ERA	Entgeltrahmenabkommen (Metallindustrie)
EU	Europäische Union
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
grds.	grundsätzlich
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IDW	Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln
i.S.	im Sinn
i.e.S	im engeren Sinn
i.w.S	im weiteren Sinn
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MASQT	Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifizierung und Technologie (NRW)
o. g.	oben genannt
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
usw.	und so weiter
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

## 1 EINLEITUNG UND FORSCHUNGSGEGENSTAND

*Wir schreiben das Jahr 2020. In ganz Deutschland leiden die Unternehmen unter einem gravierenden Mangel an hochqualifizierten und qualifizierten Arbeitskräften. In ganz Deutschland? Nein, im Ostwestfälischen hat sich eine mittelständische Unternehmensgruppe rechtzeitig auf den demographischen Wandel und auf die veränderten Verhältnisse am Arbeitsmarkt eingestellt: Durch eine am Kriterium der Nachhaltigkeit orientierte Personalentwicklung ist es ihr gelungen, genügend qualifizierte Beschäftigte auszubilden und ständig weiterzuqualifizieren. Auch auf dem nahezu leergefegten Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Arbeitskräfte ist die Unternehmensgruppe aufgrund ihrer sehr attraktiven Arbeitszeitgestaltung, die unter den Aspekten von Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance den privaten Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung trägt, sehr beliebt.*

Aufgrund der demographischen Entwicklung in Deutschland und den meisten anderen europäischen Ländern – und anderer Faktoren wie dem stagnierenden, wenn nicht gar rückläufigen Qualifizierungstrend in der Bevölkerung – haben sich viele Unternehmen darauf einzustellen, dass ihnen etwa ab dem Jahr 2010, verstärkt ab 2015, sowohl Arbeitskräfte mit Hoch- und Fachhochschulabschluss, als auch solche mit abgeschlossener Berufsausbildung fehlen werden. Der Mangel könnte mehreren Studien zufolge so groß werden, dass durch ihn die wirtschaftliche Entwicklung in den Unternehmen und in der Volkswirtschaft gefährdet sein könnte. Dieser Trend ist nach nahezu allen vorliegenden Studien unumkehrbar und kann durch betriebliche und staatliche Maßnahmen höchstens noch gemildert, nicht aber gestoppt oder gar umgekehrt werden.

Diese Entwicklung wird die Unternehmen und insbesondere das Personalmanagement vor völlig neue Herausforderungen stellen. War es in den vergangenen Jahren mit hohen Arbeitslosenquoten auch unter den qualifizierten Arbeitskräften durchaus üblich, dass Unternehmen das für sie erforderliche „know-how“ auf dem Arbeitsmarkt durch die Einstellung junger, gut ausgebildeter Arbeitskräfte eingekauft haben – und andererseits im großen Umfang geringer qualifizierte und ältere Beschäftigte entlassen wurden –, werden sie bereits in wenigen Jahren mit anderen Unternehmen um die immer kleiner werdende Ressource an qualifizierten Arbeitskräften konkurrieren müssen: Eine (wieder) neue und bisher in ihrer gesamten Tragweite oft nicht zur Kenntnis genommene bzw. verdrängte Herausforderung an die Unternehmen.

Viele Unternehmen werden deshalb ihre bisherige Personal- und Sozialpolitik überdenken und ggf. ändern müssen: Sie müssen sich erheblich mehr als bisher bemühen, vernachlässigte Arbeitskräfteressourcen wie geringqualifizierte und ältere Arbeitskräfte, Frauen mit Familienhintergrund und ausländische Arbeitskräfte zu erschließen. In den Unternehmen müssen zum einen die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Belegschaften im Bereich der geringqualifizierten Beschäftigten nachzuqualifizieren und bereits formal qualifizierte Beschäftigte permanent für neue und sich immer schneller verändernde Arbeitsaufgaben weiterzubilden. Zum anderen müssen beschäftigtenfreundliche Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die die Unternehmen einerseits attraktiv für Bewerber machen und die andererseits dazu geeignet sind, die vorhandenen Beschäftigten dauerhaft und bis zum Renteneintrittsalter ans Unternehmen zu binden und im Arbeitsprozess zu halten. Hierbei dürften die Aspekte „Familienfreundlichkeit“ und „Work-Life-Balance“ eine entscheidende Rolle spielen. In diesem Zusammenhang könnten auch qualifikations- und zugleich familienfreundliche Arbeitszeitmodelle wie Sabbaticals dazu beitragen, den Beschäftigten sowohl Zeiträume für intensive Weiterbildungsmaßnahmen wie Meisterlehrgänge in Vollzeit als auch Freiräume für familiäre und private Projekte zu verschaffen.

### **1.1 Die demographische Entwicklung als Herausforderung an die Unternehmen**

Obwohl die demographische Entwicklung in Deutschland immer mal wieder in den Medien thematisiert wird und Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Studien, vor allem von Modellrechnungen und Prognosen, ist, wird sie und insbesondere ihre voraussichtlichen Auswirkungen sowohl auf die Gesellschaft insgesamt als auch auf ihre Teilsysteme weitgehend ignoriert, nicht ernst genommen, verdrängt oder schön geredet. Erst in neuester Zeit scheint sich hier ein gewisser Wandel anzubahnen.

Dabei sind die ersten Auswirkungen der demographischen Entwicklung längst sichtbar – besonders in den neuen Bundesländern lässt sich beobachten, was in einigen Jahren in ganz Deutschland Realität sein wird: Schwerin, Rostock und Stralsund haben seit der Wiedervereinigung fast 20% ihrer Einwohner verloren, viele kleinere Orte wie Dranske auf Rügen hat es mit einer Halbierung der Bevölkerung noch härter getroffen. In den neuen Bundesländern – und auch in einigen alten Bundesländern – wurden in der letzten Zeit

Kindergärten und Grundschulen geschlossen, und langsam erreichen die geburtenschwachen Jahrgänge die weiterführenden Schulen.

Auch wenn in den neuen Bundesländern der Rückgang der Einwohnerzahlen zurzeit noch zu etwa 2/3 auf einen Wegzug in die alten Bundesländer und lediglich zu 1/3 auf die demographische Entwicklung zurückzuführen ist, sprechen die demographischen Zahlen für sich: Im Jahr 2050 werden in Deutschland – je nach den zugrunde gelegten Daten – nur noch zwischen 60,1 und 73,0 Millionen Menschen leben – zurzeit hat Deutschland noch ca. 82,5 Millionen Einwohner. Gravierender als der Bevölkerungsrückgang an sich dürfte jedoch die erhebliche Alterung der Gesellschaft mit ihren Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme – und auch auf den Arbeitsmarkt – sein (vgl. hierzu Kapitel 2).

Vielen Unternehmen fällt es angesichts der derzeit immer noch hohen Arbeitslosenzahlen schwer sich vorzustellen, dass sie aller Voraussicht nach in wenigen Jahren einem teils gravierenden Fachkräftemangel ausgesetzt sein werden und auf dem Arbeitsmarkt mit anderen Unternehmen um dringend benötigte qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren werden müssen.

Hier sind vor allem das betriebliche Personalmanagement und die Personalentwicklung als wichtiges Aufgabengebiet des Personalmanagements gefordert. Beide haben die Aufgabe sicherzustellen, dass im Unternehmen stets eine ausreichende Anzahl genügend qualifizierter Mitarbeiter zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben zur Verfügung stehen. Das Personalmanagement organisiert das Personalwesen und setzt die übergeordnete Personalpolitik in die Praxis um; die klassische Personalentwicklung passt das Qualifikationsprofil der Beschäftigten den betrieblichen Erfordernissen an. Zusammen müssen sie den demographisch bedingten Veränderungen des Arbeitsmarktes und der betrieblichen Belegschaften Rechnung tragen, wenn sie ihre Aufgaben erfüllen wollen (vgl. hierzu Kapitel 3).

## **1.2 Defizite von Personalmanagement und Personalentwicklung am Beispiel von Sabbaticalmodellen**

Viele Unternehmen betreiben eine klassische Personalentwicklung: Sie bilden ihre Mitarbeiter berufsbezogen fort, und leitende Beschäftigte erhalten gelegentlich auch Führungsschulungen. Jedoch wird diese Art von Personalentwicklung vermutlich nicht

ausreichen, um den Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen; denn weder werden alle Mitarbeiter umfassend qualifiziert noch werden neue Arbeitskräfteressourcen erschlossen. Angesichts der geschilderten Herausforderungen der demographischen Entwicklung an die Unternehmen und ihr Personalmanagement stellt sich daher die Frage, warum gerade KMU keine andere, nämlich eine als „nachhaltig“ zu bezeichnende Personalentwicklung betreiben. *Als erster Ansatz wird in dieser Studie unter einer nachhaltigen Personalentwicklung eine Personalentwicklung verstanden, die über die Maßnahmen der in vielen Unternehmen betriebenen klassische Personalentwicklung hinaus geht und (daher) in der Lage ist, die Herausforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen.* Dieser Ansatz wird im Laufe der Studie mehrfach weiter ergänzt und differenziert.

Wie eine nachhaltige Personalentwicklung aussehen könnte und warum sie in der betrieblichen Praxis kaum zu finden ist soll schwerpunktmäßig am Beispiel des Sabbaticals erforscht werden: Dieses zumindest in Deutschland relativ neue, unbekannte und kaum verbreitet Arbeitszeitmodell erscheint dazu geeignet, den Beschäftigten sowohl Freiräume für zeitintensive Weiterbildungsmaßnahmen als auch für private Projekte zu verschaffen (vgl. hierzu Kapitel 4). Insbesondere unter dem Aspekt des „lebenslangen Lernens“ könnte es dazu beitragen, den prognostizierten Mangel an qualifizierten Fachkräften zu mildern. Dennoch wird es in KMU den Beschäftigten praktisch nicht angeboten. Das Nichtangebot von Sabbaticals scheint symptomatisch für die Praxis des Personalmanagements und der Personalentwicklung in KMU zu sein. Ähnliches gilt bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. So wurde z.B. durch die Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse“ (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2003) belegt, dass sich die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, unter ihnen auch familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, für die Unternehmen betriebswirtschaftlich rentiert – dennoch sind entsprechende familienfreundliche Angebote in der betrieblichen Praxis die große Ausnahme.

Warum also handeln viele Unternehmen, insbesondere in der Personalarbeit, oftmals gegen die eigenen Interessen? Ein Erklärungsansatz könnte in der Unternehmens- bzw. Organisationskultur vieler KMU zu finden sein. Zum einen könnte die Kurzfristigkeit der Unternehmenspolitiken insbesondere im Personalbereich eine Rolle spielen: Viele KMU wissen nicht, ob sie in einigen Jahren überhaupt noch existieren und handeln daher erst, wenn



ein akuter Handlungsbedarf besteht. Auch amortisieren sich Investitionen in die Beschäftigten oft erst langfristig: Zwar werben einige Unternehmen in ihren Unternehmensleitbildern mit einer nachhaltigen Personalentwicklung und preisen die Bedeutung ihrer Beschäftigten für den unternehmerischen Erfolg an, jedoch ist hiervon in der betrieblichen Praxis regelmäßig wenig zu spüren. Gerade in KMU ist das Personal oftmals kaum mehr als ein (kostenträchtiger) Produktionsfaktor. Aus dieser Sichtweise vieler Geschäfts- und Personalleitungen resultiert der oftmals geringe Stellenwert, den die Personalarbeit in den meisten KMU hat – die schlechte personelle Besetzung vieler Personalabteilungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht sowie mangelhafte materielle Ausstattungen sind Indizien hierfür. Zum anderen arbeitet – anders als in Großunternehmen – der Eigentümer in KMU oftmals aktiv im Unternehmen mit und nimmt Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen. Ist aber der Chef fast täglich im Unternehmen und absolviert einen 12-Stunden-Tag, so wird er vielleicht die Meinung vertreten, dass seine Mitarbeiter in erster Linie zum Arbeiten im Unternehmen sind und nicht, um ein Sabbatical zu absolvieren – auch wenn deren Einführung objektiv seinem Unternehmen nutzen würde.

Wie auch immer: Unter dem Damoklesschwert des drohenden Fachkräftemangels werden viele Unternehmen ihre Personalpolitik ändern müssen, wenn sie im härter werdenden Konkurrenzkampf um qualifizierte Arbeitskräfte bestehen wollen. Und da Änderungen in der Unternehmens- und Personalpolitik sowie ihre Implementierung in die Unternehmenskultur erfahrungsgemäß viel Zeit benötigen, sollten Maßnahmen zur Sicherstellung des betrieblichen Bedarfs an zukünftigen qualifizierten Beschäftigten bereits lange vor dem Eintritt des Fachkräftemangels ergriffen werden.

### **1.3 Grundlagen und Aufbau der Studie**

Diese interdisziplinäre Studie nähert sich mit den Instrumentarien der Soziologie den genannten Fragestellungen an und erkundet, wie für die Arbeitssoziologie typisch, das soziale Verhalten von betrieblichen Akteuren in konkreten Arbeitssituationen im gesellschaftlichen Strukturzusammenhang (vgl. Endruweit/Trommsdorff 2002; „Arbeitssoziologie“). Dennoch ist sie keine soziologische Studie im klassischen Sinne; sie hätte mit einer etwas anderen Schwerpunktsetzung auch als betriebswirtschaftliche Studie verfasst werden können. Von einer klassischen soziologischen Studie unterscheidet sie, dass es nicht ihr primäres Ziel ist, Theorien zu überprüfen oder gar zu generieren – es geht in erster Linie um die Erkundung der

betrieblichen Praxis und um die Entwicklung praxistauglicher Konzepte und Empfehlungen für eine nachhaltige Personalentwicklung in KMU. Von einer betriebswirtschaftlichen Studie unterscheidet sich die vorliegende Studie dadurch, dass die Perspektive nicht primär an der Optimierung von Zweck-Mittel-Relationen orientiert ist, sondern sich einer nachhaltigen Personalentwicklung umfassend annähert.

Von einer klassischen soziologischen Studie unterscheidet sie auch der Adressatenkreis: Während sich soziologische Studien in der Regel an die wissenschaftliche Gemeinde richten, soll die vorliegende Studie zumindest gleichermaßen Personalverantwortlichen und Betriebsräten zugänglich sein. Diese Ausrichtung trägt der Kritik des Soziologen Ulrich Beck Rechnung. Er schreibt: *„Die Soziologie hat als Leitwissenschaft abgedankt; sie ist zirkulär geworden; ihr Adressat ist nicht länger die Gesellschaft, die Öffentlichkeit, die Politik oder der Einzelne, sondern sie selbst. Ist dieser paradoxe Autismus der Wissenschaft des sozialen Handelns unwiderruflich?“* (Beck 2005). Diese Orientierung der Studie schlägt sich auch in einer allgemeinverständlichen und nicht zu sehr soziologisch-wissenschaftlichen Sprachwahl nieder.

Schließlich werden in dieser Studie die einzelnen grundlegenden Themenbausteine „demographische Entwicklung“, „Fachkräftemangel und Personalentwicklung“ und „Sabbaticals“ (Kapitel 2-4) sowie die Inhalte der Experteninterviews (Kapitel 6) umfassender präsentiert, als dies in vergleichbaren Studien üblich ist. Dadurch soll auch fachfremden und praxisfernen Lesern, die sich bisher noch nicht mit der Thematik dieser Studie befasst haben, der thematische Einstieg erleichtert sowie ein umfassender Einblick in die betrieblichen Realitäten vermittelt werden.

Im ersten Teil der Studie (Kapitel 2-4) wird zunächst die demographische Entwicklung in Deutschland und deren voraussichtlichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt erläutert. Anschließend werden die Möglichkeiten der Personalentwicklung, auf den prognostizierten Fachkräftemangel zu reagieren, dargestellt. An dieser Stelle werden auch bereits erste Ansätze für eine nachhaltige Personalentwicklung entwickelt. Abschließend wird das in Deutschland recht neue und weitgehend unbekannte Arbeitszeitmodell des Sabbaticals vorgestellt, das aus verschiedenen Gründen besonders dazu geeignet erscheint, eine wichtige Rolle in nachhaltigen Personalentwicklungskonzepten zu spielen. Im zweiten Teil (Kapitel 5 und 6) wird die im Rahmen der Studie durchgeführte Untersuchung in mehreren Unternehmen, hauptsächlich in KMU, dargestellt: Zunächst wird die Untersuchung präsentiert sowie die

untersuchten Unternehmen und die befragten betrieblichen Experten vorgestellt. Danach werden die Inhalte der geführten Experteninterviews und die Untersuchungsergebnisse dargestellt sowie einer Wertung unterzogen. Im dritten Teil (Kapitel 7 und 8) wird unter Berücksichtigung der Untersuchungsergebnisse zunächst eine weitere theoretische Annäherung an das Konzept einer nachhaltigen Personalentwicklung versucht, bevor einige praktische Vorschläge für eine nachhaltige Personalentwicklung präsentiert werden. Die Studie endet mit dem 9. Kapitel, in dem noch einmal ein Resümee gezogen und ein Ausblick gewagt wird.

## 2 DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG UND ARBEITSMARKT

*Wir schreiben das Jahr 2020. Susanne L., Bürgermeisterin einer kleinen ostwestfälischen Stadt, sitzt in ihrem Büro und rauft sich die grauen Haare. Soeben hat sie einen Anruf des zuständigen Schuldezernenten der Bezirksregierung erhalten der ihr mitteilte, dass eine weitere Grundschule aufgrund des gravierenden Schülerrückgangs zum nächsten Schuljahr geschlossen wird – die Schüler werden auf die verbleibenden Grundschulen verteilt. Die Schließung der Grundschule ist nicht die erste in der kleinen jetzt nur noch 23.000 Einwohner zählenden Stadt: In den letzten 10 Jahren sind bereits zwei Grundschulen sowie vier Kindergärten in verschiedenen Ortsteilen geschlossen worden – neu eröffnet wurden dagegen zwei Altenheime und ein Pflegeheim. Jetzt erreicht der demographische Wandel die Infrastruktur der Kernstadt. Susanne L. denkt zurück an bessere Zeiten: Vor 15 Jahren ging es der Stadt noch relativ gut. Damals lebten hier noch 26.000 Menschen, und im Industriegebiet waren mehrere überregional bedeutende mittelständische Unternehmen angesiedelt. Doch mit der durch die demographische Entwicklung verursachten Überalterung der Bevölkerung und dem beginnenden Bevölkerungsrückgang begann der Niedergang der Stadt: Unternehmen wanderten nach Süddeutschland ab, weil sie vor Ort nicht mehr genügend gut qualifizierte Arbeitskräfte fanden, und viele Fachkräfte nutzten die attraktiven Umzugsangebote ihrer Arbeitgeber und folgten den Unternehmen. Mit der Abwanderung sanken die Steuereinnahmen, und die über viele Jahrzehnte aufgebaute kommunale Infrastruktur konnte nicht mehr aufrechterhalten werden. Es fing ganz klein an. Erst kürzte die Stadt der Verbraucherzentrale die Zuschüsse, die daraufhin ihre Geschäftsstelle schloss. Die Musikschule war das nächste Opfer, es folgten das Bürgerhaus und die Stadtbücherei. Durch diese Entwicklungen wurde die Stadt für Neubürger immer unattraktiver – die zogen lieber in die Kreisstadt, die derzeit noch über eine halbwegs gesunde Infrastruktur verfügt. Dadurch verlor die Stadt in den vergangenen Jahren fast 3.000 Einwohner, und es gibt immer weniger Kinder und Jugendliche. Durch die schrumpfende Einwohnerzahl, sinkende Steuereinnahmen und die zurückgehende Kaufkraft sind weitere negative Entwicklungen unvermeidbar: Was soll aus den leerstehenden Geschäften in der Fußgängerzone werden? Was aus der alten „Neue Heimat“ – Siedlung am Stadtrand, in der nur noch die Hälfte der Wohnungen vermietet ist? Wie soll die Stadt die Gelder für die erforderliche Sanierung der Kanalisation und der städtischen Straßen aufbringen? Ein Teufelskreis, aus dem es für die Stadt kein Entrinnen gibt. Susanne L. ist froh, dass sie im nächsten Jahr nach den Kommunalwahlen in Pension gehen kann. Dann wird auch sie fortziehen – soll sich doch ihr Nachfolger über diese Probleme den Kopf zerbrechen.*

### 2.1 Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050

Die Gesellschaft in Deutschland altert stark – und sie beginnt zu schrumpfen. In der Öffentlichkeit wird dieser Prozess kaum zur Kenntnis genommen, obwohl er keine neue Entwicklung darstellt: Bereits seit 1972 sterben in Deutschland mehr Menschen als geboren werden – ein Bevölkerungsrückgang wurde bis vor wenigen Jahren jedoch durch eine teils massive Zuwanderung vermieden. Eine der Ursachen für die Nichtzurkenntnisnahme ist, dass

sich der demographische Wandel sehr langsam vollzieht und die Veränderungen sich erst zukünftig vollständig auswirken. Es ist wie bei einer Familie mit Kindern: Während die Eltern das Heranwachsen der Kinder täglich miterleben und daher wenig zur Kenntnis nehmen, sagt die Oma bei ihrem Besuch „Kind, bist Du aber groß geworden“.

Dabei stehen die beiden Haupttendenzen der demographischen Entwicklung, nämlich Bevölkerungsrückgang und Alterung der Gesellschaft, fest: Alle vorliegenden Studien kommen diesbezüglich – bei Abweichungen im Detail – zu ähnlichen Ergebnissen:

**Tabelle 1: Bevölkerung Deutschlands bis 2050**

Studie	Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2050 (teils verschiedene Varianten)
9. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Bundes und der Länder (2000)	65 – 72 Millionen
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1999)	60,1 – 73,0 Millionen
Simulationsberechnung des Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik (1998)	69,5 Millionen
Modellrechnung des Bundesministeriums des Inneren zur Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2050 (2000)	70,3 Millionen

(vgl. Enquête-Kommission 2002, S. 28)

Die Bevölkerungszahl in Deutschland wird demnach im Jahr 2050 zwischen 60,1 und 73,0 Millionen Einwohnern liegen.

### 2.1.1 Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung

Stellvertretend für viele ähnliche Studien werden im Folgenden die Ergebnisse der Studie „Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung“ des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2006 (Statistisches Bundesamt 2006) vorgestellt. Hierbei wird ein Schwerpunkt auf die Entwicklung der Bevölkerung im Auszubildendenalter und im Erwerbsalter gelegt, denn aus diesen Gruppen rekrutieren die Unternehmen ihre Beschäftigten.

Das Statistische Bundesamt hat im Jahr 2006 mit seiner Studie „Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung“ bereits zum 11. Mal einen Blick in die demographische Zukunft Deutschlands geworfen. Im Rahmen der Bevölkerungsvorausberechnung wurden anhand verschiedener Annahmen hinsichtlich Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Saldo der Zuzüge nach und der Fortzüge aus Deutschland insgesamt 12 Varianten der zukünftigen Entwicklung berechnet.

Im Folgenden werden die beiden wahrscheinlichsten Varianten, nämlich die Variante „Untergrenze der mittleren Bevölkerung“ und die Variante „Obergrenze der mittleren Bevölkerung“ präsentiert. Sie geben an, wie sich die Bevölkerungsgröße und der Altersaufbau entwickeln werden, wenn sich die aktuellen demographischen Trends fortsetzen. Die Basis für die Berechnung dieser beiden Varianten bilden die folgenden Annahmen (Statistisches Bundesamt 2006, S. 6-7):

- Die Geburtenhäufigkeit in Deutschland bleibt auf dem jetzigen niedrigen Niveau annähernd konstant bei 1,4 Kindern je Frau
- Auch in Zukunft nimmt die Lebenserwartung der Neugeborenen um etwa sieben Jahre weiter zu. Im Jahr 2050 beträgt sie für neugeborene Jungen 83,5 Jahre und für neugeborene Mädchen 88 Jahre
- Der jährliche Wanderungssaldo liegt zwischen 100.000 (Variante mittlere Bevölkerung Untergrenze) und 200.000 (Variante mittlere Bevölkerung Obergrenze)

Tabellarisch stellen sich die beiden Varianten folgendermaßen dar:

**Tabelle 2: Varianten der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland**

Variante	Geburtenhäufigkeit (Kinder je Frau)	Lebenserwartung	jährlicher Wanderungssaldo
„mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze	annähernd konstant bei 1,4	Lebenserwartung neugeborenen Kinder im Jahr 2050: Jungen = 83,5 Jahre Mädchen = 88 Jahre	100.000
„mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze	annähernd konstant bei 1,4	Lebenserwartung neugeborenen Kinder im Jahr 2050: Jungen = 83,5 Jahre Mädchen = 88 Jahre	200.000

(eigene Zusammenstellung)

### 2.1.2 Darstellung der wesentlichen Ergebnisse

Zusammenfassend kommt die 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung zu den folgenden Ergebnissen (zitiert nach Statistisches Bundesamt 2006, S. 5-6):

- *Die Geburtenzahl wird zukünftig weiter zurückgehen. Die niedrige Geburtenhäufigkeit führt dazu, dass die Anzahl potenzieller Mütter immer kleiner wird. Die jetzt geborenen Mädchenjahrgänge sind bereits kleiner als die ihrer Mütter. Sind diese Mädchen einmal erwachsen und haben ebenfalls durchschnittlich weniger als 2,1 Kinder, wird die zukünftige Kinderzahl weiter sinken, weil dann auch weniger potenzielle Mütter leben.*
- *Die Zahl der Sterbefälle wird – trotz steigender Lebenserwartung – zunehmen, weil die stark besetzten Jahrgänge in das hohe Alter hineinwachsen werden.*
- *Die Zahl der Gestorbenen übersteigt die Zahl der Geborenen immer mehr. Das dadurch rasant wachsende Geburtendefizit kann nicht weiter von der Nettozuwanderung kompensiert werden. Die Bevölkerungszahl in Deutschland, die bereits seit 2003 rückläufig ist, wird demzufolge weiter abnehmen. Bei der Fortsetzung der aktuellen demographischen Entwicklung wird die Einwohnerzahl von fast 82,5 Millionen im Jahr 2005 auf knapp 74 bis knapp 69 Millionen im Jahr 2050 abnehmen.*

- *Die Relationen zwischen Alt und Jung werden sich stark verändern. Ende 2005 waren 20% der Bevölkerung jünger als 20 Jahre, auf die 65-Jährigen und Älteren entfielen 19%. Die übrigen 61% stellen Personen im so genannten Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre). Im Jahr 2050 wird dagegen nur etwa die Hälfte der Bevölkerung im Erwerbsalter, über 30% werden 65 Jahre oder älter und circa 15% unter 20 Jahre sein.*
- *Die Zahl der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen unter 20 Jahren wird schon 2010 fast 10% niedriger sein als heute und dann weiter abnehmen. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen im Betreuungs- und Schulalter geht ebenso zurück wie die der jungen Menschen im Auszubildendenalter. Im ausbildungsrelevanten Alter von 16 bis unter 20 Jahren sind heute knapp 4 Millionen junge Menschen. Schon 2012 werden es nur noch 3 Millionen sein.*
- *Auch die Bevölkerung im Erwerbsalter altert und schrumpft langfristig. Bis etwa 2015 bleibt die Zahl der 20- bis unter 65-Jährigen stabil bei rund 50 Millionen. Dabei nimmt die ältere Gruppe der 50- bis unter 65-Jährigen so stark zu, dass sie die erhebliche Abnahme bei den unter 50-Jährigen ausgleicht und die Bevölkerung im Erwerbsalter zunächst konstant bleibt. Später nimmt auch die Zahl der Älteren ab. Unter den Jüngeren im Erwerbsalter vermindert sich die Altersgruppe der 30- bis unter 50-Jährigen schnell, während die der 20- bis unter 30-Jährigen (aus der sich die Studienabsolventen rekrutieren) zunächst stabil bleibt und erst nach 2015 schrumpft. Die Bevölkerung im Erwerbsalter insgesamt beträgt 2030 noch 42 bis 44 Millionen und 2050 zwischen 35 und 39 Millionen.*
- *Damit verschiebt sich die Altersstruktur innerhalb des Erwerbslebens deutlich. Zurzeit gehören 50% der Menschen im erwerbsfähigen Alter zur mittleren Altersgruppe von 30 bis 49 Jahren, knapp 20% zur jungen von 20 bis 29 Jahren und 30% zur älteren von 50 bis 64 Jahren. 2020 wird die mittlere Altersgruppe nur noch 42% ausmachen, die ältere mit etwa 40% aber nahezu gleich stark sein; 2050 sieht es ähnlich aus (mittlere Gruppe: 43%, ältere Gruppe: knapp 40%). Der Anteil der 20- bis unter 30-Jährigen verändert sich nicht sehr stark. Damit wird die Bevölkerung im Erwerbsalter stark durch die Älteren geprägt sein.*



- *Die Zahl der ab 65-Jährigen steigt bis zum Ende der 2030er Jahre etwa um die Hälfte: von aktuell knapp 16 Millionen auf circa 24 Millionen. Danach wird sie leicht zurückgehen. Die Bevölkerung ab 80 Jahren nimmt unablässig zu: von knapp 4 Millionen im Jahr 2005 auf 10 Millionen im Jahr 2050. Dann werden über 40% der 65-Jährigen und Älteren mindestens 80 Jahre alt sein.*
- *Auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis 65 Jahre) entfallen heute 33 unter 20-Jährige. Dieser so genannte Jugendquotient geht nur leicht zurück und liegt 2050 bei 29.*
- *Der Bevölkerung im Erwerbsalter werden künftig immer mehr Senioren gegenüberstehen. Im Jahr 2005 entfielen auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis 65 Jahre) 32 Ältere (65 oder mehr Jahre). Im Jahr 2030 wird dieser Altersquotient bei 50 beziehungsweise 52 und im Jahr 2050 bei 60 beziehungsweise 64 liegen.*
- *Auch bei einer Heraufsetzung des Renteneintrittalters wäre der Altersquotient für 67-Jährige und Ältere 2050 deutlich höher als es heute der Altersquotient für 65-Jährige und Ältere ist.*
- *Das Verhältnis zwischen den Menschen, die noch nicht oder nicht mehr im Erwerbsleben stehen, zu den Personen im Erwerbsalter (Gesamtquotient) wird durch die Entwicklung des Altenquotienten geprägt sein. 2005 kamen 65 unter 20-Jährige sowie ab 65-Jährige auf 100 Personen zwischen 20 und 65 Jahren, 2030 werden es über 80 und 2050 89 beziehungsweise 94 sein.*

### 2.1.3 Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter

Mit der Gesamtbevölkerung altert und schrumpft die Bevölkerung im Erwerbsalter. Derzeit stehen dem Arbeitsmarkt gut 50 Millionen Menschen zur Verfügung – diese Zahl geht bis 2020 um ein bis zwei Millionen zurück. Danach verstärkt sich der Rückgang erheblich. Diese Entwicklung wird von der Höhe der Zuwanderung nicht entscheidend beeinflusst. Des Weiteren müssen sich die Unternehmen darauf einstellen, mit erheblich älteren Belegschaften arbeiten zu müssen.

**Tabelle 3: Entwicklung der 20- bis unter 65-Jährigen**

Jahr	Variante „mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze	Variante „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze
2010	50,038 Millionen	50,160 Millionen
2020	47,992 Millionen	48,973 Millionen
2030	42,399 Millionen	44,240 Millionen
2040	38,384 Millionen	41,105 Millionen
2050	35,524 Millionen	39,071 Millionen

(Entwicklung der 20- bis unter 65-Jährigen)

Durch die beschlossene schrittweise Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 Jahre wird sich der Bevölkerungsanteil im Erwerbsalter 2030 um mehr als 2,5 Millionen und 2050 um etwa zwei Millionen Menschen erhöhen. Allerdings ist es fraglich, ob diese Annahmen auch Auswirkungen auf das Arbeitskräfteangebot haben: Bei der Feststellung, wie viele Personen dem Arbeitsmarkt und damit den Unternehmen als Erwerbspersonen zur Verfügung stehen, kommt es nicht auf das gesetzliche, sondern auf das tatsächliche Renteneintrittsalter an. Sollten auch zukünftig die meisten Beschäftigte vorzeitig mit entsprechenden Abschlägen bei der Rente in den Ruhestand gehen, ändert sich das Potenzial an Arbeitskräften durch die Anhebung des gesetzlichen Rentenalters nicht zwangsläufig – allerdings wären erhebliche individuelle Rentenkürzungen die Folge.

#### 2.1.4 Entwicklung der Bevölkerung im Auszubildendenalter

Neben der Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter ist für die Unternehmen die Altersgruppe der 16- bis 20-Jährigen besonders wichtig, denn aus dieser Gruppe rekrutieren sie ihre Auszubildenden. Dieser Altersgruppe gehören heute knapp vier Millionen Menschen an. Diese Gruppe wird noch stärker schrumpfen als die jüngeren Altersgruppen unter 16 Jahren – bereits im Jahr 2012 werden es nur noch drei Millionen sein.

**Tabelle 4: Entwicklung der 16- bis unter 20-Jährigen**

Jahr	Variante „mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze	Variante „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze
2010	3,375 Millionen	3,383 Millionen
2020	2,957 Millionen	2,996 Millionen
2030	2,686 Millionen	2,770 Millionen
2040	2,586 Millionen	2,754 Millionen
2050	2,279 Millionen	2,488 Millionen

(Entwicklung der 16- bis unter 20-Jährigen)

Die Unternehmen müssen sich demnach darauf einstellen, dass ihnen bereits in fünf Jahren 25% weniger potentielle Auszubildende auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden – und in den Folgejahren wird deren Zahl weiter abnehmen.

## 2.2 Gesellschaftliche Auswirkungen der demographischen Entwicklung

Die Auswirkungen des demographischen Wandels und des durch ihn verursachten Bevölkerungsrückgangs hat Elisabeth Niejahr eindrucksvoll geschildert: *„Was der demographische Wandel für Deutschland bedeutet, lässt sich mit einem Radiergummi vorführen. Man stelle sich vor, auf einer Deutschlandkarte würde ein Ort nach dem anderen ausradiert: erst Lübeck, dann Magdeburg, schließlich Erfurt und Kassel. Ungefähr 200.000 Einwohner müssten die Städte haben, denn so stark schrumpft nach Prognosen der Vereinten Nationen die Bevölkerung Deutschlands. Am Ende der kleinen Vorführung wäre das Jahr 2050 erreicht. Die Landkarte hätte 47 blanke Stellen. Wo Städte eingezeichnet waren, sind jetzt noch weiße Flecken übrig“* (Niejahr: Die vergreiste Republik, in DIE ZEIT Nr. 02/2003). Noch drastischer und anschaulicher – besonders hinsichtlich der Alterung der Gesellschaft – schildert Roland Kirbach in seinem ZEIT-Dossier *„Land ohne Leute“* die Entwicklung (Kirbach in DIE ZEIT Nr. 20/2001).

Sowohl der Bevölkerungsrückgang als auch die Alterung der Bevölkerung werden gravierende Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche der Gesellschaft haben – meistens negative.

Lediglich die Umwelt wird vielleicht vom Bevölkerungsrückgang profitieren – die Bevölkerungsdichte wird geringer, und damit auch der Umweltverbrauch: Der Verbrauch an

Bauland, fossilen Energieträgern und Wasser nimmt ab, der Verkehr wird geringer und es werden weniger Emissionen freigesetzt. Städte werden zurückgebaut und Dörfer besonders in den neuen Bundesländern aufgegeben. Die Natur kann sich den von Menschen nicht mehr benötigten Raum zurückholen.

Auf den meisten Gebieten werden sich die demographischen Veränderungen aber eher negativ auswirken. Zum einen könnte das Wirtschaftswachstum unter einer älter werdenden und schrumpfenden Bevölkerung leiden: Nach Birg (Birg: Grundkurs Demographie, in FAZ vom 22.02.-04.03.2005, Lektion 7) sorgt bereits derzeit lediglich noch der technische und wissenschaftliche Fortschritt für ein moderates Wirtschaftswachstum zwischen 1% und 2% – ohne diesen würde es bei „Null“ liegen. Auch das Institut für Weltwirtschaft Hamburg rechnet mit einem demographisch bedingten Wachstumsrückgang von 0,4% bis 1,0% jährlich (Niejahr in DIE ZEIT Nr. 02/2003).

Zum anderen werden auch die sozialen Sicherungssysteme (insbesondere Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung) vom demographischen Wandel betroffen sein. Die deutsche Rentenversicherung wird im Umlageverfahren erhoben, d.h. die heutigen jungen erwerbstätigen Beitragszahler kommen für die jetzigen Rentner auf. Stehen weniger Beitragszahler mehr Rentnern gegenüber, so muss entweder der Beitragssatz angehoben oder das Rentenniveau abgesenkt werden – oder der Staat muss aus Steuermitteln Zuschüsse an die Rentenversicherung zahlen, um so das entstehende Defizit auszugleichen. Birg (2000) rechnet vor, dass der Beitragssatz zur Rentenversicherung bis zum Jahr 2030 von derzeit knapp 20% auf über 40% steigen müsste, um das derzeitige Rentenniveau zu halten – oder die Renten müssten entsprechend gekürzt werden. Um den Altersquotienten konstant zu halten gäbe es theoretisch auch eine weitere Möglichkeit: Die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 73 Jahre im Jahr 2074.

Die Alterung der Gesellschaft hat auch Auswirkungen auf die Krankenversicherung: Die Pro-Kopf-Ausgaben sind im höheren Alter etwa achtmal höher als im Alter von 20 Jahren. Aufgrund des Rückgangs der Erwerbsbevölkerung werden die Einnahmen der Krankenkassen bis zum Jahr 2040 um etwa 30% sinken, während die Ausgaben aufgrund des steigenden Bevölkerungsalters um ca. 22% steigen werden. Der Krankenversicherungsbeitrag müsste bei Beibehaltung des derzeitigen Krankenversicherungssystems erheblich steigen (Birg 2000).

Der Beitrag zur gesetzlichen Pflegeversicherung müsste ebenfalls von derzeit 1,7% auf über 6% im Jahr 2040 steigen, denn die Bevölkerung altert, und ältere Personen sind mehr pflegebedürftig als junge Menschen (Birg 2000).

Der demographische Wandel wird sich auch negativ auf die kommunalen Infrastrukturen vieler Städte und Kreise auswirken. In den neuen Bundesländern stehen aufgrund des Bevölkerungsrückgangs (Rostock -18%, Magdeburg -16%, Cottbus -12%, Greifswald -17%) seit der Wiedervereinigung über 1,3 Millionen Wohnungen leer, und in Cottbus werden ganze Straßenzüge zurückgebaut. Der Bevölkerungsrückgang hat Auswirkungen auf Krankenhäuser, Straßen, Busverbindungen, Schulen und Schwimmbäder: Zum einen fehlen aufgrund sinkender Steuereinnahmen, rückgängiger Kaufkraft und sinkenden Wirtschaftswachstums die Finanzmittel zum Unterhalt der Einrichtungen, zum anderen werden sie wegen der rückgängigen Bevölkerungszahlen einfach nicht mehr benötigt. Die Wohnungsleerstände führen zum Preisverfall auf dem Miet- und Immobilienmarkt, und Immobilienfonds geraten unter Druck.

Städte und Familien werden um junge Familien, Wohlhabende und gut qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren: West gegen Ost, Süd gegen Nord. So zahlte die Stadt Essen an wohlhabende Bauherren beim Kauf eines Grundstückes im Stadtgebiet eine Prämie von 15.000 DM, um diese anzulocken und zu halten (Kirbach in DIE ZEIT Nr. 20/2001). Viele Regionen in Ost- und Norddeutschland, so auch Ostwestfalen, werden in den nächsten Jahrzehnten Einwohner verlieren. Süddeutsche Regionen werden in den nächsten 20 Jahren zunächst noch von der Binnenwanderung profitieren – bis die demographische Entwicklung auch sie einholt und die Bevölkerungszahlen sinken.

### **2.3 Perspektive: Fachkräftemangel**

Die demographische Entwicklung wird aller Voraussicht nach noch eine weitere Folge haben: Gemäß vielen Studien werden sich zahlreiche Unternehmen bereits in wenigen Jahren mit einem gravierenden Fachkräftemangel konfrontiert sehen, der in einigen Bereichen die wirtschaftliche Entwicklungsfähigkeit beeinträchtigen könnte.

Die Gründe liegen größtenteils in der demographischen Entwicklung: Sie hat primär zwei Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: Zum einen sinkt der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter erheblich schneller als die Gesamtbevölkerung. Folglich wird den

Unternehmen mittelfristig ein geringeres Potenzial an (qualifizierten) Arbeitskräften zur Verfügung stehen. Zum anderen altert die Gesamtbevölkerung und mit ihr die Erwerbsbevölkerung – die Unternehmen werden sich daher auf älter werdende Belegschaften einstellen müssen.

### 2.3.1 Zukunft von Bildung und Arbeit – Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015

Beispielhaft für mehrere Untersuchungen soll im Folgenden die Studie „Zukunft von Bildung und Arbeit – Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015“ der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) aus dem Jahr 2001 (BLK 2001) vorgestellt werden. Sie wurde 1996 von den Regierungschefs von Bund und Ländern in Auftrag gegeben: Die BLK wurde von ihnen beauftragt, ihre Arbeiten zum Bildungs- und Beschäftigungssystem aus den 80er Jahren fortzusetzen. Im Jahr 2001 legte die BLK die genannte Studie vor; ihre Ergebnisse stimmen weitgehend mit denen anderer Studien, u.a. mit denen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), überein.

### 2.3.2 Bedarf und Angebot an Arbeitskräften

In den nächsten Jahren wird der Bedarf an Arbeitskräften weiter zunehmen: Bundesweit – bei etwas unterschiedlichen Entwicklungen in Ost und West – ergibt sich für das Jahr 2015 ein Bedarf an Arbeitskräften im Umfang von etwa 37,3 – 37,6 Millionen.

Die demographische Entwicklung wird trotz steigender Frauenerwerbsquote zu einem Rückgang der Erwerbsbevölkerung führen. Die aus dem Erwerbsleben ausscheidenden älteren Arbeitskräfte werden nicht im ausreichenden Maße durch jüngere ins Erwerbsleben einsteigende Menschen ersetzt werden können. Das Arbeitskräfteangebot wird bis 2015 um etwa 1,8 Millionen Erwerbspersonen auf knapp 37 Millionen sinken.

Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie die Zuwanderungen jüngerer Arbeitskräfte könnten das zurückgehende Arbeitskräfteangebot zumindest teilweise ausgleichen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass die Qualifikationsstruktur von Zuwanderern oft nicht den am Arbeitsmarkt nachgefragten Qualifikationen entspricht. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Erwerbsbevölkerung durchschnittlich älter wird.

Trotz der nahezu rechnerischen Übereinstimmung von Arbeitskräftebedarf und -angebot wird es bereits vor dem Jahr 2015 in einigen Branchen zu einem Mangel an Fachkräften mit bestimmten Qualifikationen kommen; andererseits wird es auch weiterhin Arbeitslosigkeit geben. Grund hierfür ist, dass eine Übereinstimmung der nachgefragten und angebotenen Qualifikationen kaum zu erreichen sein wird. Abwenden ließe sich der Mangel nur durch eine Erhöhung des Arbeitskräfteangebots.

Nach dem Jahr 2015 wird sich der Mangel an hochqualifizierten und qualifizierten Arbeitskräften drastisch verschärfen (vgl. BLK 2001, S. 3).

### 2.3.3 Entwicklung der Qualifikationen

Die BLK hält Aussagen nach konkreten beruflichen Tätigkeiten zwar nicht für möglich, macht jedoch Angaben zu den Bildungsabschlüssen. Insgesamt geht sie davon aus, dass sich der Trend zur Höherqualifizierung, der bereits die letzten Jahrzehnte geprägt hat, fortsetzen wird. Diese Entwicklung gilt gleichermaßen für Personen mit Hochschul- und Fachhochschulabschluss als auch für Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung. Der Trend zum Abbau von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte in der Industrie und zu mehr Arbeitsplätzen für Höherqualifizierte im Dienstleistungssektor wird sich fortsetzen.

#### 2.3.3.1 *Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss*

Lag auf der Bedarfsseite (Anteil der Hochschulabsolventen am Gesamtbedarf an Erwerbstätigen) der Anteil der Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss (Universität und Fachhochschule) im Jahr 1978 noch bei 8% (alte Bundesländer), so liegt er zurzeit bei etwa 16,5%. Er wird in Fortschreibung des langfristigen Trends bis 2015 auf über 18% steigen. Auf der Angebotsseite (Gesamtangebot an Arbeitskräften) wird der Anteil an Hochschulabsolventen von derzeit 15,7% auf etwa 18% steigen. Der Bedarf an Hochschulabsolventen wird sich bis 2015 um 16% erhöhen. So steigt bis zum Jahr 2015 zwar auch das Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften – jedoch nicht im gleichen Maß wie der Bedarf. Nach 2010 wird der steigende Bedarf an Arbeitskräften mit Hoch- und Fachhochschulabschluss zu einer Knappheitssituation führen, gerade in zukunftssträchtigen Bereichen. Diese Entwicklung könnte sich als Wachstumsbremse erweisen (vgl. BLK 2001, S. 4).

### 2.3.3.2 *Erwerbspersonen mit Berufsausbildung*

Der Anteil der Arbeitskräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung an den Erwerbspersonen beträgt zurzeit 68,7 % (1978: 62,5%) – er wird 2015 bei etwa 69,5% liegen. Angebotsseitig sinkt der Anteil dieser Personengruppe von derzeit 70,2% auf 69,2%. Ab dem Jahr 2015 wird der Bedarf an Arbeitskräften mit abgeschlossener Berufsausbildung steigen, wobei rein rechnerisch nahezu von einer Deckung zwischen Angebot und Nachfrage ausgegangen werden kann. Da angebotene und nachgefragte Qualifikationen jedoch nicht genau übereinstimmen werden, ist in einigen Bereichen tendenziell ein Mangel an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften zu erwarten (vgl. BLK 2001, S. 4 f.)

### 2.3.3.3 *Erwerbspersonen ohne Berufsausbildung*

Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Berufsausbildung werden die Verlierer am Arbeitsmarkt sein. Einfacharbeitsplätze werden weiter abgebaut werden, und damit verschlechtern sich die Arbeitsmarktchancen für diese Personengruppe weiter. Zwar wird angebotsseitig der Anteil an Personen ohne Berufsausbildung von derzeit 14,1% auf 12,7% sinken – dies wird jedoch zu keiner Entlastung auf dem Arbeitsmarkt führen, denn zugleich nimmt nachfrageseitig der Bedarf an geringqualifizierten Arbeitskräften von derzeit 14,8% (1978: 29,5%) auf 12,5% im Jahr 2015 ab. Das Angebot an geringqualifizierten Arbeitskräften wird daher auch weiterhin den Bedarf übersteigen (vgl. BLK 2001, S. 5).

## 2.3.4 Strukturwandel, Mobilität und neue Bundesländern

Der Strukturwandel, der durch den Trend zur Dienstleistungsgesellschaft eingeleitet wurde, wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen. Mit diesem Trend steigen die Anforderungen an die Qualifikationsstrukturen, was vor allem die Hochschulabsolventen am Arbeitsmarkt begünstigt. Innovative Dienstleistungsaufgaben werden vor allem in den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, aber auch in wachstumsorientierten Bereichen der Naturwissenschaften wie z.B. der Biotechnologie entstehen.

Der deutsche Arbeitsmarkt kann immer weniger als geschlossenes System betrachtet werden – durch die weitgehende Freizügigkeit der Arbeitnehmer innerhalb des europäischen Binnenmarktes zeichnen sich die Konturen eines europäischen Arbeitsmarktes ab. Ein grenzüberschreitender Wettbewerb sowohl auf der Angebotsseite als auch auf der Nachfrageseite wird die Folge sein. Eine erhöhte Mobilität wird nach Einschätzung der BLK



vor allem bei hochqualifizierten Arbeitskräften zu erwarten sein, während die Erweiterung der EU nicht zu einer größeren Zuwanderung von Arbeitskräften führen wird. Für Deutschland bietet diese Entwicklung Risiken und Chancen: Zum einen kann es sich Deutschland nicht leisten, dass hier ausgebildete und in wenigen Jahren dringend benötigte hochqualifizierte Fachkräfte ins Ausland abwandern – zum anderen hat auch Deutschland die Chance, sich zuwanderungswilligen qualifizierten ausländischen Arbeitskräften gegenüber als attraktives und offenes Land zu zeigen.

In den neuen Bundesländern wirkt sich die demographische Entwicklung bereits jetzt im Bildungsbereich aus – und auch der Arbeitsmarkt wird durch den demographischen Effekt früher betroffen sein als der der alten Bundesländer – bei den Erwerbspersonen mit abgeschlossener Berufsausbildung bereits ab 2008/2009. Die Gefahr von Engpässen bei qualifizierten Arbeitskräften wird sich bei gleichzeitig sinkenden Bevölkerungszahlen verschärfen (vgl. BLK 2001, S. 5 f.).

### 2.3.5 Anmerkungen

Die Annahmen der BLK scheinen teilweise überholt zu sein. Die BLK geht bei ihren Prognosen von einer jährlichen Steigerung des Bruttoinlandsprodukts von 2,1% in den alten Bundesländern und von 4,2% in den neuen Bundesländern aus. Die Arbeitsproduktivität soll im Westen um 1,5% jährlich und im Osten um zwischen 4,0% und 4,4% steigen. Weiterhin soll der Erwerbstätigenbedarf in den alten Bundesländern jährlich um 0,6% zunehmen und in den neuen Bundesländern zwischen +/- 0,2% sinken bzw. steigen. Diese Annahmen wurden von der wirtschaftlichen Realität der letzten Jahre seit Veröffentlichung der BLK-Studie überholt: Das Wirtschaftswachstum fiel weit schwächer aus als prognostiziert, und der Erwerbstätigenbedarf nahm nicht zu, sondern ab. Allerdings beleben sich Konjunktur und Arbeitsmarkt seit dem Jahr 2005 wieder. Hinzu kommt, dass aufgrund der EU - Osterweiterung – trotz vereinbarter Beschränkungen hinsichtlich der Freizügigkeit der Arbeitnehmer aus den osteuropäischen Staaten – diese im erheblichen Umfang in den europäischen Ländern und vor allem in Deutschland tätig sind und durch Niedriglöhne den heimischen Arbeitnehmern erhebliche Konkurrenz machen. Viele Arbeitsplätze, so z.B. in den Schlachthöfen und bei einfachen Handwerkstätigkeiten wie den Fliesenlegern, gingen und gehen dadurch verloren. Zudem wird langfristig durch die schrittweise Erhöhung des Renteneintrittalters ein höheres Erwerbspersonenpotenzial als von der BLK angenommen zur

Verfügung stehen – allerdings dürften die Auswirkungen im Prognosezeitraum bis 2015 noch sehr gering sein. Dennoch zeigt die Studie einen langfristigen Trend auf, und auch verschiedene Studien des IAB kommen übereinstimmend zum gleichen Ergebnis: Nach 2010 / 2015 droht Deutschland – trotz der Wirtschaftsschwäche der vergangenen Jahre und Zuwanderungen osteuropäischer Arbeitskräfte – ein erheblicher Fachkräftemangel.

## **2.4 Reaktionsmöglichkeiten auf den drohenden Fachkräftemangel**

Der drohende Fachkräftemangel kann aller Voraussicht nach nicht mehr abgewendet werden – doch können der Staat und vor allem die Unternehmen selbst einiges dafür tun, dass der Mangel gemildert wird. Im Folgenden werden einige Handlungsoptionen vorgestellt (vgl. hierzu auch Reinberg/Hummel 2003) – soweit sie die Unternehmen und ihre Personalpolitik betreffen, wird auf sie an mehreren anderen Stellen noch ausführlicher eingegangen. Das wichtigste ist aber: Gesellschaft, Staat und Unternehmen müssen endlich die demographische Entwicklung und ihre Auswirkungen in ihrer ganzen Tragweite zur Kenntnis nehmen – sonst könnte es eines Tages für die Ergreifung effektiver Gegenmaßnahmen zu spät sein.

### **2.4.1 Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer**

Wenn in absehbarer Zeit die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden qualifizierten Erwerbspersonen immer weniger und älter werden, können die Unternehmen ihre zurzeit noch weit verbreitete Personalpolitik der „Entsorgung“ älterer Arbeitnehmer in die Arbeitslosigkeit oder die Frührente nicht länger aufrecht erhalten. Deshalb müssen sie die Erhaltung und Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen älterer Mitarbeiter aktiv fördern und sowohl die Arbeitsorganisation als auch die Arbeitsplätze so gestalten, dass ältere Beschäftigte auch tatsächlich bis zum Rentenalter im Unternehmen tätig sein können.

### **2.4.2 Bessere Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen**

Frauen werden aufgrund ihrer im Vergleich mit den Männern teils besseren Qualifikationen langfristig zu einer breiteren Säule des qualifizierten Erwerbspersonenpotenzials werden. Unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnten die Unternehmen durch eine Bereitstellung „frauengerechter“ (besser: familiengerechter) Arbeitsplätze einiges dafür

tun, dass qualifizierte Frauen auch tatsächlich in den Unternehmen tätig sein können. Allerdings entscheiden sich bereits heute viele Akademikerinnen für die berufliche Karriere und verzichten auf Kinder – deshalb dürfte gerade in diesem Qualifikationsspektrum der Spielraum für eine Ausweitung der Erwerbsbeteiligung gering sein.

#### 2.4.3 Gesteuerte Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland

In wieweit die Bekämpfung des bevorstehenden Fachkräftemangels durch Zuwanderung ausgeglichen werden kann, ist zweifelhaft. Zum einen haben auch viele andere Industrieländer mit den gleichen demographisch bedingten Veränderungen am Arbeitsmarkt zu kämpfen, was zu einem Wettbewerb unter den Ländern um qualifizierte Zuwanderer führen wird – und es erscheint mehr als fraglich, ob Deutschland hier international konkurrenzfähig ist (vgl. die sehr restriktiven „Greencard“ – Regelungen der letzten Bundesregierung). Auch bei nicht hochqualifizierten Zuwanderern könnten sich Probleme ergeben: Oftmals stimmen die vorhandenen Qualifikationen nicht mit der von der Wirtschaft geforderten überein – ein Beleg hierfür ist die mehrheitlich schlechte Qualifikationsstruktur der bereits in Deutschland lebenden erwachsenen Einwanderer – und auch bei vielen ihrer Kinder sieht es nicht besser aus: Nach wie vor bestimmen Sprach- und Integrationsprobleme den Alltag vieler Zuwanderer.

#### 2.4.4 Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Berufsausbildung

Hier könnte ein erhebliches Arbeitskräftepotenzial mobilisiert werden. Entgegen der weit verbreiteten Annahme, Menschen ohne Berufsausbildung hätten oft auch keinen Schulabschluss und seien lernunwillig bzw. -fähig, sehen die Zahlen anders aus: Etwa 7% dieser Gruppe hat das Abitur, und weitere 13% die Mittlere Reife. Etwa 2/3 besitzen den Hauptschulabschluss, und nur etwa 13% verfügen über keinen Schulabschluss. Deshalb kann man nicht generell von einer mangelnden Bildungsfähigkeit dieser Gruppe ausgehen. Hinzu kommt, dass der weit überwiegende Teil dieser Gruppe noch relativ jung (unter 45 Jahren) ist. Diese Personengruppe sollte daher als Bildungsreserve erkannt und entsprechend behandelt, sprich qualifiziert, werden.

#### 2.4.5 Verstärkte Bildungsanstrengungen

Deutschland wird trotz Zuwanderungen letztendlich nicht darum herum kommen, die benötigten Fachkräfte selbst auszubilden – dies gilt sowohl für solche mit Universitäts- und Fachhochschulabschluss als auch für solche mit Berufsausbildung. Sollte dies nicht gelingen, ist langfristig der Standort Deutschland als Hochtechnologie- und Hochlohnstandort nicht zu halten. Und die Ergebnisse der letzten PISA – Studien sprechen nicht gerade dafür, dass Deutschlands Bildungssystem eine internationale Spitzenposition einnimmt. Um die in den nächsten Jahren ins Rentenalter kommenden derzeitigen Fachkräfte zu ersetzen, müssen erhebliche Bildungsanstrengungen unternommen werden: Denn wenn quantitativ weniger qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen, müssen diese fachlich noch qualifizierter sein als die heutigen, um das Bildungsniveau insgesamt aufrecht zu halten. Hiernach sieht es aber zurzeit nicht aus.

Sowohl Staat als auch Unternehmen können also einiges tun, um den demographischen Auswirkungen am Arbeitsmarkt entgegen zu treten. Bei der besseren Integration älterer Beschäftigter ins Unternehmen, der Zurverfügungstellung frauen-/familiengerechter Arbeitsplätze und der Nachqualifizierung von Erwerbstätigen ohne Berufsausbildung sind die Unternehmen selbst gefordert, durch eine veränderte Personalpolitik die Voraussetzungen hierfür zu schaffen.

### 2.5 Zusammenfassung

Aufgrund der demographischen Entwicklung schrumpft und altert die Bevölkerung in Deutschland – wie auch die in fast allen anderen Industriestaaten. Immer mehr älteren Menschen im Rentenalter stehen immer weniger junge Menschen im Erwerbsalter gegenüber. Damit sinkt auch das Angebot an Arbeitskräften, aus dem die Unternehmen ihre Beschäftigten rekrutieren können. Gerade im Bereich der hochqualifizierten Arbeitskräfte (Universität und Fachhochschule) und der qualifizierten Arbeitskräfte (Berufsausbildung) wird es ab 2010, verstärkt ab 2015, zu einem Fachkräftemangel kommen – unbeachtet der heutigen hohen Arbeitslosenzahlen. Maßnahmen wie bessere Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte, höhere Einwanderungszahlen oder eine Erhöhung der Frauenerwerbsquoten können den Trend zwar verlangsamen, aber nicht stoppen. Die Unternehmen werden selbst dafür verantwortlich sein, wie sie die von ihnen gebrauchten

Fachkräfte ausbilden und an sich binden – auf dem Arbeitsmarkt werden sie nur wenige qualifizierte Bewerber finden und teuer rekrutieren müssen. Aus den genannten Gründen sollten viele Unternehmen ihre bisherige Personalpolitik überdenken und ändern. Auf die erforderlichen Änderungen geht das nächste Kapitel ein.

### 3 FACHKRÄFTEMANGEL ALS HERAUSFORDERUNG AN DIE PERSONALENTWICKLUNG

*Wir schreiben das Jahr 2020. Andreas G., Personalleiter einer inzwischen nur noch kleinen Unternehmensgruppe, ist schier verzweifelt: Seine Unternehmensgruppe sucht dringend einen neuen Leiter für die Finanzbuchhaltung, am besten einen ausgewiesenen Finanzfachwirt mit Fachhochschulabschluss und einer mehrjährigen Berufserfahrung, nachdem der bisherige Leiter überraschend gekündigt und das attraktive Stellenangebot eines größeren Unternehmens in der nahen Universitätsstadt angenommen hat. Auf die überregional geschaltete Stellenanzeige bewarben sich nur fünf Bewerber – keiner erfüllt auch nur im Entferntesten die in der Anzeige genannten Kriterien. Andreas G. weiß: Seine Unternehmensgruppe hat aufgrund der jahrzehntelang praktizierten Personalpolitik des „Knechtens“ der Beschäftigten und des „Heuerns und Feuerns“ einen schlechten Ruf in der Region und ist dadurch gerade bei gut qualifizierten Arbeitskräften, die sich aufgrund des herrschenden Mangels an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt ihre Arbeitsplätze weitgehend frei aussuchen können, unbeliebt. Ähnliche Probleme bei der Rekrutierung neuer Beschäftigter traten in den letzten Jahren immer wieder und zunehmend häufiger auf – so konnten zwei Ingenieursstellen sowie drei Meisterstellen nicht besetzt werden, und auch einige Angestellte und Facharbeiter fehlen. Durch den andauernden Mangel an qualifizierten Beschäftigten kam es bei der Auftragsabwicklung immer wieder zu Problemen: Neu- und Weiterentwicklungen von Produkten mussten wegen personeller Engpässe zurückgestellt werden, und auch in der Produktion kam es zu Verzögerungen. Durch diese Probleme sind der Unternehmensgruppe in der letzten Zeit mehrerer A-Kunden verloren gegangen, und Umsatz und Gewinn gingen zurück. Die Kredit gebenden Banken haben bereits Einsparungen bei den Personalkosten angemahnt und einen Unternehmensberater in die Unternehmensgruppe entsandt, der die Einsparungen überwachen soll – dadurch würde die Unternehmensgruppe als Arbeitgeber noch unattraktiver und unbeliebter werden. Andreas G. denkt sehnsüchtig an Zeiten zurück, in denen er betriebliche Probleme durch die Kündigung von Beschäftigten lösen konnte, da es auf dem Arbeitsmarkt jede Menge arbeitsloser Fachkräfte gab: Kaum ein Beschäftigter traute sich, gegen Einkommenskürzungen und andere Zumutungen aufzubegehren da klar war, dass die Kündigung unmittelbar folgen würde. Der Betriebsrat kuschte vor der Geschäftsleitung, die IG-Metall war wegen ihres geringen Organisationsgrades machtlos, und in der Unternehmensgruppe herrschte ein Klima der Frustration und der Angst. Andreas G. stöhnt: Vier Jahre muss er noch bis zur Rente durchhalten – falls seine Unternehmensgruppe nicht vorher in die Insolvenz geht.*

#### 3.1 Überblick über Personalmanagement und Personalentwicklung

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Grundlagen von Unternehmens- und Personalpolitik sowie über das Personalmanagement und die Personalentwicklung gegeben. Die weiteren Handlungsfelder des Personalmanagements werden nur insoweit behandelt, wie sie im Zusammenhang mit den Fragestellungen dieser Studie erforderlich sind – eine gewisse

Einschränkung der Sichtweise wird somit bewusst in Kauf genommen (vgl. zu den folgenden Ausführungen vor allem Berthel/Becker 2003, S. 528 ff.).

### 3.1.1 Unternehmens- und Personalpolitik

Personalmanagement und Personalentwicklung sind eingebunden in die übergeordnete Personalpolitik, die ihrerseits Bestandteil der Unternehmenspolitik ist. Die Personalpolitik bestimmt Grundsatzentscheidungen und umschreibt in allgemeiner Form die generellen Zielrichtungen und die prinzipiellen Verhaltensnormen der menschlichen Arbeit und des Personalmanagements im Betrieb.

Die Zielsetzungen und Aktivitäten eines Unternehmens können nach Inhalt, Richtung und Intensität ganz unterschiedlich ausfallen, je nachdem welche grundsätzlichen Orientierungen die Unternehmenspolitik bestimmen. Die Unternehmenspolitik und damit auch die Personalpolitik spielen sich zwischen zwei Extrempolen ab: Der erste Extrempol ist die Perspektive der Bestands- und Überlebenssicherung eines Unternehmens. Diese Ausrichtung der Unternehmenspolitik wird durch eine kurzfristige und vergangenheitsorientierte Perspektive gekennzeichnet, die in erster Linie auf die Interessen der Kapitalgeber gerichtet ist. Sie ist typisch für statische Unternehmen die bestrebt sind, unter maximaler Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen Erfolge der Vergangenheit zu wiederholen, indem sie die ehemaligen und vorhandenen Geschäftsfelder erhalten und ggf. ausbauen bzw. verbessern. Der zweite Extrempol rückt die langfristig zukunftsorientierte Entwicklung eines Unternehmens in den Mittelpunkt. Sie ist kennzeichnend für dynamische Unternehmen und ist gerichtet auf die Interessen der Bezugsgruppen und Betroffenen, mit denen das Unternehmen durch seine Aktivitäten verbunden ist. Diese Unternehmenspolitik ist weniger auf die Erhaltung und Stärkung vorhandener als auf die Suche und Schaffung neuer Erfolgspotenziale gerichtet.

Diese grundlegenden Orientierungen, die in jedem Unternehmen mehr oder weniger ausgeprägt zu finden sind, haben unmittelbare Auswirkungen auf die Personalpolitik und das Personalmanagement: Unternehmen, bei denen der Grundgedanke der optimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen im Vordergrund steht, gehen tendenziell davon aus, dass die menschliche Arbeitsleistungen ein Einsatzgut unter vielen im betrieblichen Prozess ist und dass die Personen, die die Arbeitsleistungen erbringen, primär kostenverursachende Faktoren

sind. Ein solches Menschenbild spiegelt sich z.B. darin wider, dass diese Unternehmen „Arbeitnehmer“ statt „Mitarbeiter“ beschäftigen. Die Förderung und Entwicklung der Beschäftigten ebenso wie die Berücksichtigung deren individueller Interessen sind für das Personalmanagement nur insofern von Interesse, als sie der Erreichung der betrieblichen Ziele dienen. Eine Förderung der Wissens- und Kreativitätspotenziale der Mitarbeiter findet über das unbedingt betrieblich notwendige Maß hinaus nicht statt. Solche Einstellungen sind in kleinen und mittelständischen Unternehmen unter Leitung konservativer Eigentümer weit verbreitet.

Unternehmen, die im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik eine langfristig zukunftsbetonte Entwicklung verfolgen, müssen eine Strategie der Suche nach neuen Erfolgszielen betreiben. Hierzu sind besondere Mitarbeiterqualifikationen wie Zukunftsoffenheit, Sensibilität für schwache Signale und Kreativität erforderlich. Beschäftigte sind auf der Grundlage eines Menschenbildes vom entfaltungswilligen, verantwortungsbewussten und lernbereiten Beschäftigten zu suchen und im Rahmen der Personalentwicklung entsprechend zu qualifizieren.

### 3.1.2 Personalmanagement

Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalarbeit, Personalmanagement – diese Begriffe werden in der betrieblichen Praxis oft synonym verwendet – sie können aber ein Indiz dafür sein, welchen Stellenwert die Beschäftigten aus Sicht der Unternehmensleitungen in der Unternehmenspolitik einnehmen. In der neueren Literatur hat sich weitgehend der Begriff des Personalmanagements durchgesetzt, der daher auch hier verwendet werden soll.

#### 3.1.2.1 Grundlagen

Aufgabe des Personalmanagements ist die Umsetzung der übergeordneten Unternehmens- und Personalpolitik in die betriebliche Praxis. Manche differenzieren das Personalmanagement unter verschiedenen Aspekten wie Verhaltenssteuerung und Systemgestaltung (vgl. Berthel/Becker 2003), manche nähern sich dem Personalmanagement mit einer mehr betriebswirtschaftlichen und daher eher praxisorientierten Definition. So versteht Scholz (1994) zitiert nach Springer (2005a, S. 3) unter dem Management von Personal *„die systematische Analyse, Bewertung und Gestaltung aller Personalaspekte eines Unternehmens wie Personalbestände und -bedarfe, Qualifikationen, Kostenkalkulierungen,*



*rechtliche Bedingungen des Personaleinsatzes, die Beurteilung und Führung von Mitarbeitern oder anderen gesellschaftlichen Gesichtspunkten“.*

### *3.1.2.2 Entwicklungsphasen*

Das betriebliche Personalmanagement hat eine lange Entwicklungsgeschichte durchlaufen: Bereits zu Beginn der Industrialisierung am Anfang des 19. Jahrhunderts musste die Arbeit in den Fabriken organisiert werden, auch wenn diese Tätigkeit besser mit „Personalbewirtschaftung“ als mit dem moderneren Begriff des Personalmanagements bezeichnet werden kann. Stand bis in die 60er Jahre des 20. Jahrhunderts die kaufmännische Verwaltung des Personals (Lohn- und Gehaltsabrechnung, daneben rudimentäre Personaleinsatzplanungen) im Vordergrund der betrieblichen Personalarbeit, wurden in den 70er Jahren Führungsmittel wie Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen verstärkt eingesetzt. In den 80er Jahren wurden erstmals Personalstrategien entwickelt; es setzte sich in vielen Betrieben die Erkenntnis durch, dass das Personal nicht nur ein Kostenfaktor, sondern durchaus auch ein Wettbewerbsfaktor ist. Die 90er Jahre waren geprägt durch Umstrukturierungsmaßnahmen und Lean Management (Springer 2005a, S. 8 und 13). Diese Beschreibungen, die so oder so ähnlich in vielen Hand- und Lehrbüchern zum Personalmanagement zu finden sind, sind nach Auffassung des Verfassers sehr idealisiert – die betriebliche Praxis dürfte, wie auch die im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Experteninterviews gezeigt haben, oftmals anders und längst nicht so fortschrittlich aussehen (siehe hierzu Kapitel 6).

### *3.1.2.3 Rahmenbedingungen*

Das Personalmanagement agiert im Spannungsfeld von Unternehmen, Gesellschaft, Staat und Beschäftigten. Von Seiten des Unternehmens werden eine Vielzahl sich ständig verändernder Anforderungen an das Personalmanagement gestellt: Maßnahmen zur Qualitätspolitik, Veränderungen in der Unternehmenskultur und bei den Unternehmenszielen, der Einsatz neuer Technologien und nicht zuletzt eine zunehmende Internationalisierung und Globalisierung spielen hier eine entscheidende Rolle. Seitens von Gesellschaft und Staat muss das Personalmanagement auf sich verändernde Märkte und Konkurrenzbeziehungen ebenso reagieren wie auf die aktuelle Tarifpolitik, auch gesellschaftliche Veränderungen und die Bedingungen des Arbeitsmarktes müssen berücksichtigt werden. Ebenso stellen die Beschäftigten Anforderungen an das Personalmanagement: Hier ist vor allem veränderten Werten, Einstellungen und Zielen Rechnung zu tragen. Aber auch die Qualifizierung der

Mitarbeiter und Anforderungen an Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld sind zu beachten (Springer 2005a, S. 3-7).

#### 3.1.2.4 Handlungsfelder

Es ist nahezu unmöglich, eine halbwegs vollständige Übersicht über alle Aufgaben und Tätigkeiten zu geben, die das betriebliche Personalmanagement zu bewerkstelligen hat. Ein Überblick könnte die Einteilung von Hand- und Lehrbüchern zum Personalmanagement geben. Berthel/Becker (2003) stellen z.B. die folgenden Handlungsfelder dar:

- Personalplanung
- Personalbedarfsdeckung
- Personalfreisetzung
- Personalentwicklung
- Arbeitsbedingungen
- Anreizsysteme

Diese Handlungsfelder lassen sich wiederum in eine Vielzahl untergeordneter Tätigkeiten aufteilen.

#### 3.1.3 Personalentwicklung

Die betriebliche Personalentwicklung ist ein wichtiges Handlungsfeld des Personalmanagements und bildet das Kernstück dieser Studie bei der Frage, welche Maßnahmen in den Unternehmen getroffen werden können und müssen, um dem prognostizierten Mangel an qualifizierten Fachkräften zu begegnen.

##### 3.1.3.1 Grundlagen

Nach Becker können unter Personalentwicklung *diejenigen betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, mit denen Qualifikationen von Beschäftigten v.a. in ihren Kennens- und Könnens-Komponenten erfasst und bewertet sowie diese durch die Organisation von Lernprozessen mithilfe kognitiver, motivationaler und situationsgestaltender Verhaltensbeeinflussung aktiv und weitgehend systematisch verändert bzw. diese Veränderungen angeregt werden* (Becker 2002, „Personalentwicklung“).

Die Personalentwicklung wirkt somit auf das Qualifikationspotenzial (potentiell realisierbares Arbeitsvermögen) der Beschäftigten eines Unternehmens ein: Es geht um die individuelle

Aktivierung des Potenzials jedes einzelnen Mitarbeiters durch Verhaltensbeeinflussung. Es ist demnach nicht nur Aufgabe der Personalentwicklung, die einzelnen Beschäftigten durch gezielte Qualifikationsmaßnahmen wie z.B. betriebliche Fortbildungsmaßnahmen fortzubilden – vielmehr geht es auch um Maßnahmen wie Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung, um die Aktivierung bisher nicht genutzter Qualifikationen sowie um den Anstoß und die Ermöglichung von Selbst-Qualifikationsprozessen.

Die Maßnahmen der Personalentwicklung sollen idealtypisch sowohl die Ziele des Unternehmens als auch diejenigen der Beschäftigten berücksichtigen. Springer (2005a, S. 8) stellt die Ziele von Unternehmen und Beschäftigten folgendermaßen gegenüber:

**Tabelle 5: Ziele der Unternehmen und der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung**

Unternehmen	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung des notwendigen Bestandes an ausreichend qualifizierten Mitarbeitern, Führungskräften und Spezialisten</li> <li>• Entwicklung von Nachwuchskräften und jungen Fachexperten</li> <li>• Erzielung einer größeren Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten</li> <li>• Entdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens</li> <li>• Verbesserung des Leistungsverhaltens bei allen Beteiligten</li> <li>• Steigerung der bei den Mitarbeitern vorhandenen sozialen Fähigkeiten</li> <li>• Erhöhung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes</li> <li>• Grundlage für den persönlichen Aufstieg</li> <li>• Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt</li> <li>• Sicherung der Stellung in Beruf und Gesellschaft</li> <li>• Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen oder technischen Wandel ergeben können</li> <li>• Sicherung eines ausreichenden Arbeitseinkommens</li> <li>• größere Chancen der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvoller Aufgaben</li> <li>• Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten</li> <li>• Übernahme größerer Verantwortung</li> </ul>

(vgl. Springer 2005a, S. 8)

Die Ziele von Unternehmen und Beschäftigten werden sich gelegentlich antagonistisch gegenüber stehen. Wie solche Interessenkonflikte zu lösen sind, wird kontrovers diskutiert: Teilweise wird die Auffassung vertreten, Interessensgegensätze seien regelmäßig lösbar; teilweise wird davon ausgegangen, dass die Ziele der Beschäftigten nur insoweit Berücksichtigung finden können, als betriebliche Interessen dem nicht entgegen stehen (vgl. Berthel/Becker 2003, S. 270).

Vielleicht könnte hier der Gedanke der juristischen Lehre von der „praktischen Konkordanz der Grundrechte“ eine Lösung anbieten: Der Gedanke besagt, dass – wenn sich zwei schrankenlose Grundrechte unvereinbar gegenüber stehen –, eines von beiden im konkreten Einzelfall hinter das andere zurücktreten muss, ohne dass es jedoch eine Wertigkeit von Grundrechten gibt. Übertragen auf Konfliktsituationen in der Personalentwicklung zwischen Unternehmen und Beschäftigten könnte das bedeuten, dass im Einzelfall ein berechtigtes Interesse entweder des Unternehmens oder aber des Beschäftigten zurücktreten muss, in der Summe aber die Interessen beider Teile gewahrt und angemessen und gleichwertig zu berücksichtigen sind.

Festzuhalten bleibt jedoch, dass Beschäftigte, deren Interessen und Ziele im Rahmen der Personalentwicklung auf Dauer nicht hinreichend berücksichtigt werden, oftmals nur unmotiviert an aufgezwungenen Personalentwicklungsmaßnahmen des Unternehmens teilnehmen werden. Damit wäre dann auch der Erfolg der Maßnahmen in Frage gestellt – deshalb tun die Unternehmen gut daran, die Interessen der Mitarbeiter zu erfassen und angemessen zu berücksichtigen.

#### *3.1.3.2 Maßnahmen*

Die Maßnahmen, die im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung ergriffen werden können, lassen sich unterschiedlich kategorisieren.

Das Modell von Conradi (Conradi 1983) ist längsschnittlich konzipiert und unterscheidet (vgl. Springer 2005b, S. 18-28):

- Personalentwicklung into-the-job: Sie beinhaltet arbeitsplatzvorbereitende Maßnahmen (Berufsausbildung, Praktika, Traineeprogramme, Einführung neuer Beschäftigter)

- Personalentwicklung on-the-job: Sie umfasst arbeitsplatzbezogene Maßnahmen (Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, Gruppenarbeit, Auslandseinsatz, unterstützende Gesprächsformen)
- Personalentwicklung near-the-job: Hierunter werden arbeitsplatznahe Maßnahmen verstanden (Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt, Projektarbeit, Junior Vorstand)
- Personalentwicklung off-the-job: Sie beinhaltet arbeitsplatzübergreifende Maßnahmen (Fortbildung, Seminare, Workshops, Assessment Center, Förderkreise, Erfahrungsaustauschgruppen, Selbsterfahrungsgruppen)
- Personalentwicklung out-the-job: Hier werden arbeitsverhältnisunabhängige Maßnahmen eingeschlossen (Gratifikationen, Belegschaftsdebatten, Betriebsinformationen, Personalgespräche)
- Personalentwicklung out-of-the job: Diese enthält Maßnahmen zur Begleitung des einzelnen Beschäftigten aus der Arbeitstätigkeit bzw. aus dem Arbeitsverhältnis hinaus (Ruhestandsvorbereitung, Outplacement)

Becker (2002, „Personalentwicklung“) differenziert zwischen berufs- und stellenvorbereitender Qualifizierung (berufsvorbereitende Maßnahmen wie Berufsausbildung und Umschulung, stellenvorbereitende Maßnahmen wie Traineeausbildung und Anlernausbildung), berufs- und stellenbegleitender Qualifizierung (Anpassungs- und Erweiterungsfortbildung, stellenbezogene Qualifizierung) und berufs- und stellenverändernder Qualifizierung (Aufstiegsausbildung, stellengestaltende Qualifizierung, stellenfolgenbezogene Qualifizierung).

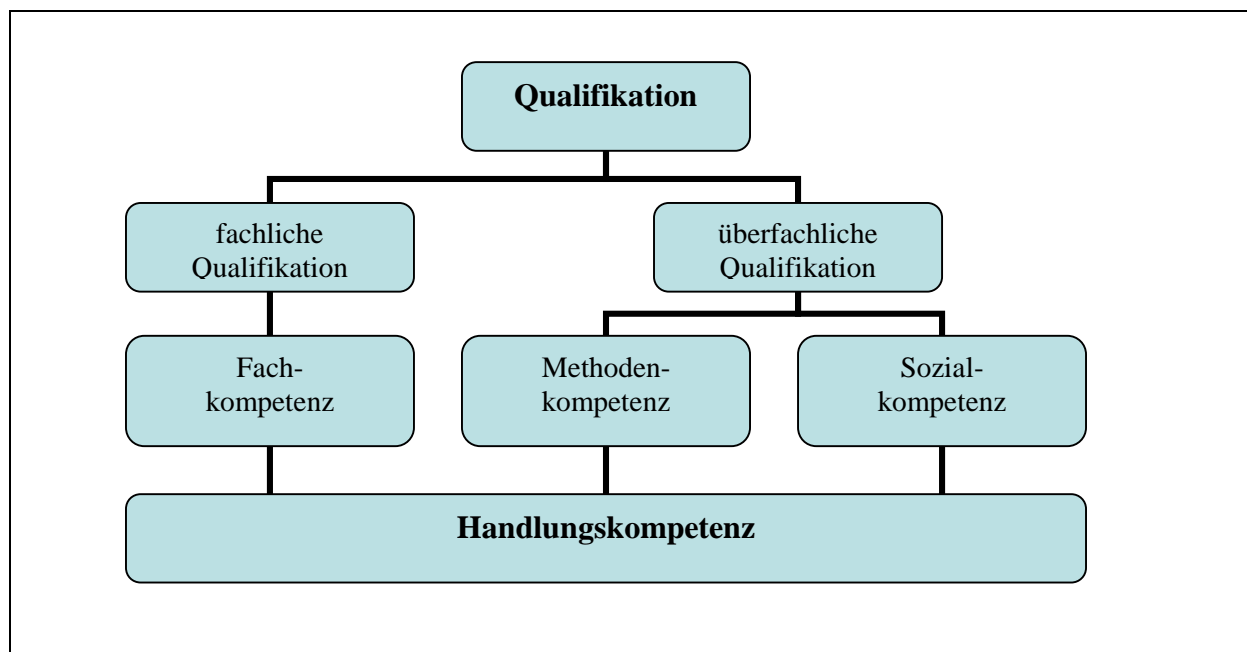
In der betrieblichen Praxis wird zumindest in KMU nur ein kleiner Teil der hier vorgestellten Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten oder gar durchgeführt. Hier besteht im Hinblick auf den prognostizierten Fachkräftemangel akuter Handlungsbedarf.

#### *3.1.3.3 Qualifikation und Handlungskompetenz*

Die klassische betriebliche Personalentwicklung sieht ihre Aufgabe primär in der Vermittlung fachlicher Qualifikationen, wobei unter Qualifikation das individuelle Arbeitsvermögen eines Beschäftigten zur Bewältigung einer ihm gestellten Aufgabe verstanden wird. Hierunter fällt typischerweise die Vermittlung von funktionsbezogenen Fachkenntnissen wie z.B. die Vermittlung von MS-Office - Kenntnissen an Bürokräfte.

In den letzten Jahren hat sich jedoch mehr und mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass aufgrund des immer rascheren Wandels in der Arbeitswelt (Wandel der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, Globalisierung,...) die Vermittlung fachlicher – und damit oft schnell veraltender – Qualifikationen alleine nicht ausreicht, um die Beschäftigten für die Bewerkstelligung ihrer betrieblichen Aufgaben hinreichend zu befähigen. Daher wird zusehends mehr Wert auf die Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen gelegt. Unter überfachlichen Qualifikationen versteht man Methodenkompetenzen und Sozialkompetenzen, die die Beschäftigten – zusammen mit den fachlichen Qualifikationen – dazu befähigen sollen, im Unternehmen ihre Aufgaben sachgerecht, reflektiert und verantwortungsvoll zu lösen. Beispiele für überfachliche Qualifikationen sind die Fähigkeit zu abstraktem logischen Denken, Problemlösungsfähigkeit, Fähigkeit zur Teamarbeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Konzentrationsfähigkeit, Sorgfalt und Genauigkeit sowie planerisches Denken. Diese überfachlichen Qualifikationen veralten nicht so schnell wie die rein fachlichen Qualifikationen und bilden ein Grundgerüst, auf das die Personalentwicklung auch die Vermittlung fachlicher Qualifikationen aufbauen kann. Ziel ist es, den Mitarbeitern Handlungskompetenz zu vermitteln. Der Zusammenhang zwischen Qualifikation und Handlungskompetenz lässt sich folgendermaßen darstellen:

**Schaubild 6: Qualifikationen und Handlungskompetenz**



(vgl. Springer 2005b, S. 11)

### 3.1.4 Die betriebliche Praxis der Personalarbeit in KMU

Die Praxis von Personalmanagement und Personalentwicklung insbesondere in KMU dürfte oftmals nicht so fortschrittlich sein wie zuvor idealtypisch dargestellt – sie ist stark abhängig von ihrer Einbindung in die übergeordnete Unternehmens- und Personalpolitik. Die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens hat somit unmittelbare Auswirkungen auf die Praxis der Personalarbeit im Unternehmen. Etwas vereinfacht lassen sich mit Springer (Springer 2005a, S. 20) zwei grundsätzlich verschiedene Führungskulturen unterscheiden, die die Personalpraxis bestimmen:

**Tabelle 7: Führungskulturen und Personalpraxis**

<b>Personalpraxis im Sinne einer...</b>	
<b>modernen Führungskultur</b>	<b>patriarchalische Führungskultur</b>
Förderung der Humanressourcen	Verwaltung von Personal
standardisiertes Verfahren	einzelfallorientiertes Vorgehen
ausgeprägte Professionalisierung	geringe Professionalisierung
Personalarbeit in eigenständiger Abteilung institutionalisiert	Personalaufgaben als Anhängsel bestehender Positionen
Delegation wichtiger Personalentscheidungen an Fachvorgesetzte und Personalverantwortliche	Konzentration wichtiger Personalentscheidungen beim Eigentümer / Unternehmer
hohe Aufgabenspezialisierung	niedrige Aufgabenspezialisierung
fallweise Unter- und Überordnung der Personalplanung gegenüber der Unternehmensplanung	generelle Unterordnung der Personalplanung unter die Unternehmensplanung
Bemühungen um Transfer neuer wissenschaftlich-theoretischer Erkenntnisse	Ablehnung wissenschaftlich-theoretischer Erkenntnisse
Personalarbeit ist gleichbedeutend mit Investitionen	Personalarbeit ist gleichbedeutend mit Kosten

(Springer 2005a, S. 20)

Elemente patriarchalischer Führung lassen sich insbesondere in eigentümergeführten KMU beobachten. Unter anderem dürften zwei Faktoren hierfür mitverantwortlich sein: Zum einen ist es sicher nicht immer ganz unproblematisch, wenn der Eigentümer an zentraler Stelle in nahezu alle Entscheidungsfindungen mit eingebunden ist: Im Zweifelsfall entscheidet er –

gelegentlich sicher auch ohne die erforderlichen Fachkenntnisse oder gar irrational. Das könnte mit der Firmengeschichte zusammen hängen: Gerade wenn ein Eigentümer das Unternehmen selbst aufgebaut und bis zu einer gewissen Größe alle Entscheidungen selbst getroffen hat, wird es ihm schwer fallen, Entscheidungskompetenzen an andere abzugeben – das ist menschlich verständlich, kann aber fatale Folgen haben. Zum anderen könnte auch die im Vergleich zu Großunternehmen oft schwierigere Stellung vieler KMU am Markt eine Rolle spielen: Flexibles und kurzfristiges Handeln ist gefragt, für langfristige Planungen und Konzepte bleibt wenig Zeit und Raum, das Tagesgeschäft dominiert die Entscheidungsfindungen. In Großunternehmen sind patriarchalische Führungsstile hingegen nicht praktikabel, weil deren Anwendung zu einem Verlust von Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit führen würde.

Die dargestellten Tendenzen patriarchalischer Führungsstile könnten mitverantwortlich dafür sein, dass in KMU nur selten ein modernes, professionelles Personalmanagement stattfindet. Dennoch werden gerade auch KMU von dem prognostizierten Fachkräftemangel betroffen sein – wahrscheinlich sogar stärker als größere Unternehmen – und werden daher ihre Personalpolitik überdenken müssen.

### **3.2 Fachkräftemangel als Handlungsfeld der Personalentwicklung**

Im zweiten Kapitel wurden bereits Reaktionsmöglichkeiten von Staat und Unternehmen auf den drohenden Fachkräftemangel skizziert: Die Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Beschäftigter, bessere Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen, die gesteuerte Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland, die Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene (Berufs-) Ausbildung sowie verstärkte Bildungsanstrengungen könnten dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu mindern – wenn sie ihn auch nicht verhindern können. Über die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften sowie über eine generelle Verstärkung der Bildungsanstrengungen müssen primär Gesellschaft und Staat entscheiden – daher wird auf diese hier auch nicht weiter eingegangen. Bei den übrigen Ansätzen sind die Unternehmen selbst gefordert, dass ihnen Mögliche zu tun.



### 3.2.1 Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Beschäftigter

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen ihre älteren Beschäftigten in die Frührente geschickt oder gar in die Arbeitslosigkeit entlassen und die frei werdenden Arbeitsplätze mit jungen, frisch ausgebildeten Arbeitskräften besetzt. So haben sie aktuelles know-how erworben, ohne in Weiterbildung investieren zu müssen. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird das Potenzial an jungen Fachkräften in den nächsten Jahren jedoch deutlich kleiner werden – daher wird dieser Weg in die Sackgasse führen. Da zugleich mit der Altersstruktur der Bevölkerung auch die Belegschaften altern werden, werden die Unternehmen nicht umhin kommen, den Erhalt und die Weiterentwicklung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer erheblich mehr als heute in den Vordergrund betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen zu stellen.

Zurzeit ist die Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer durch folgende Merkmale gekennzeichnet (vgl. Barkholdt 2001):

- eine niedrige Erwerbsbeteiligung Älterer
- ein hohes Verbleibrisiko in der Arbeitslosigkeit
- eine breite gesellschaftliche und arbeitgeberseitige Geringschätzung der Produktivität Älterer
- eine betriebliche Nutzung von Frühverrentungen und Ausgliederungen Älterer und ihre Ersetzung durch jüngere mit aktuellen Qualifikationen, um Humankapitalqualifikationen zu vermeiden und Personalkosten zu minimieren

Auch wenn es nur wenige Untersuchungen speziell zur Weiterbildungssituation älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen gibt (vgl. Bellmann/Leber 2004), so machen die vorliegenden Daten deutlich, dass ältere Arbeitnehmer von der betrieblichen Weiterbildung weitgehend ausgeschlossen oder zumindest deutlich unterrepräsentiert sind. Im IAB - Betriebspanel 2002 ist auch nach der Beteiligung älterer Arbeitnehmer an der betrieblichen Weiterbildung gefragt worden. Dabei gaben 60% der Unternehmen an, ältere Mitarbeiter zu beschäftigen. Von diesen Unternehmen bezogen jedoch lediglich 6% in Westdeutschland und 7% in Ostdeutschland ältere Beschäftigte in Weiterbildungsmaßnahmen ein. Spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer gab es nur in 1% der Unternehmen. Die Zahlen variieren etwas nach Betriebsgröße und Branche. Dabei liegt der Anteil der

Beschäftigten an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen je nach Qualifikationsgruppe ansonsten zwischen 56% und 17%.

Der Grund für die geringe Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer scheint primär in der skeptischen Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter seitens der Arbeitgeber zu liegen – worauf allerdings nicht mit entsprechenden Personalentwicklungsaktivitäten reagiert wird (vgl. Barkholdt 2001).

### 3.2.2 Bessere Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen

Frauen haben die Chancen der Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte tendenziell stärker genutzt als die Männer – daher könnten sie langfristig zu einer immer breiteren Säule des qualifizierten Erwerbspersonenpotenzials werden. Auch wenn der Entlastungseffekt auf dem Arbeitsmarkt durch steigenden Frauenerwerbsquoten nicht überschätzt werden sollte (die Erwerbsquoten z.B. bei den Akademikerinnen sind schon jetzt sehr hoch und ließen sich durch weitere Maßnahmen wahrscheinlich nur noch wenig steigern) ist klar, dass eine Nichtnutzung des Reservoirs an qualifizierten Frauen den drohenden Fachkräftemangel noch verstärken würde.

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass sich mehr Mütter als bisher – ganz gleich ob sie Kleinkinder, Kindergartenkinder oder Kinder im Grundschulalter haben – gerne am Erwerbsleben beteiligen würden. Als Arbeitszeitform werden dabei Modelle favorisiert, in denen der eine Partner in Vollzeit und der andere in Teilzeit arbeiten kann – dagegen können sich nur wenige Frauen Arbeitszeitformen vorstellen, in denen beide Partner geringer als in Vollzeit arbeiten. Nahezu alle Mütter wünschen sich für sich und ihren Partner flexiblere Arbeitszeiten, die es ihnen besser als bisher ermöglichen, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Kritisiert wird auch das nach wie vor unzureichende Angebot an außerhäuslichen Kinderbetreuungsangeboten speziell über die Mittagszeit und an den Nachmittagen sowie in den Ferienzeiten (vgl. Engelbrecht/Jungkunst 2001b).

Insbesondere allein erziehende Frauen haben besondere Beschäftigungsprobleme (vgl. Engelbrecht/Jungkunst 2001a). Obwohl für die Mehrzahl der allein erziehenden Frauen die eigene Erwerbsarbeit die wichtigste Einnahmequelle ist, haben sie weit größere Probleme als Mütter aus „vollständigen Familien“ eine Arbeit zu finden. Finden sie Arbeit, so müssen sie oftmals schlechtere Arbeitsbedingungen akzeptieren als mit einem (Ehe-)Partner

zusammenlebende Frauen. Ein Grund hierfür dürfte sein, dass die Unternehmen höhere Ausfallzeiten und einen weniger effizienten Arbeitseinsatz allein erziehender Frauen befürchten. Insgesamt zeigt sich bei den allein erziehenden Müttern auch ein Zusammenhang von Erwerbslosigkeit und Qualifikation: Lag die Erwerbslosigkeit bei allein erziehenden Frauen in Westdeutschland im Durchschnitt bei 16%, so waren „nur“ 9% der allein erziehenden Akademikerinnen arbeitslos. Hier könnten Weiterbildungsaktivitäten – auch während der Elternzeit – die Konkurrenzfähigkeit am Arbeitsmarkt erhöhen. Weiter wünschen sich allein erziehende Frauen mehr betriebliche Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung sowie bessere Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder – insbesondere auch „vor Ort“ in den Unternehmen.

Das betriebliche Personalmanagement könnte also einiges dazu beitragen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen mehr Frauen besser als bisher erwerbstätig sein könnten. Ein Augenmerk sollte dabei auch auf Personalentwicklungsmaßnahmen i.S. von Qualifizierungsmaßnahmen während der Elternzeit gelegt werden.

### 3.2.3 Nachqualifizierung von geringqualifizierten Beschäftigten

1998/99 waren in Deutschland etwa 33 Millionen Menschen erwerbstätig, davon gelten ca. 4,2 Millionen als „Geringqualifizierte“. Unter geringqualifizierten Arbeitnehmern werden zum einen diejenigen verstanden, die keine berufliche Ausbildung haben, zum anderen diejenigen, die zwar eine berufliche Ausbildung absolviert, aber danach sehr häufig den Beruf gewechselt haben. Beide Gruppen sind etwa gleich groß.

Die Personengruppe der Geringqualifizierten sollte unter zwei Aspekten Beachtung finden: Zum einen geht der Anteil der Erwerbstätigen in Hilfstätigkeiten und einfachen Fertigungstätigkeiten seit vielen Jahren zurück, und dieser Trend wird sich auch weiterhin fortsetzen, so dass geringqualifizierte Arbeitnehmer auch zukünftig erheblich von Arbeitslosigkeit bedroht sein werden; hieran wird auch die demographische Entwicklung nichts ändern. Zum anderen stellt aber diese Personengruppe auch eine Bildungsreserve da, die zur Milderung des demographisch bedingten Fachkräftemangels genutzt werden könnte. Die weit verbreitete Annahme, diese Personengruppe sei weitgehend bildungsunfähig, stimmt so nicht: Nur etwa 13% haben keinen Schulabschluss – demgegenüber verfügen 67% über

den Hauptschulabschluss, 13% über die Mittlere Reife und 7% haben das (Fach-)Abitur (vgl. Reinberg/Hummel 2003)

Aus der Bildungsforschung ist bekannt, dass Bildungsprozesse immer auch mit Selektions- und Auslesemustern verbunden sind – dies gilt auch für die betriebliche Weiterbildung: Während 1997 56% der leitenden Angestellten an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen und es bei den Fachkräften immerhin noch 35% waren, betrug der Anteil der un- bzw. angelernten Arbeiter nur 17% – geringqualifizierte Arbeitnehmer haben somit von allen Beschäftigungsgruppen die geringsten Zugangschancen zur betrieblichen Weiterbildung.

Die Gründe hierfür dürften sowohl bei den Unternehmen als auch bei den geringqualifizierten Arbeitnehmern selbst zu finden sein. Zum einen werden geringqualifizierte Mitarbeiter primär auf tayloristisch organisierten „Jedermannsarbeitsplätzen“ eingesetzt, die durch geringe Lernanforderungen gekennzeichnet sind. Somit reduziert sich der Weiterbildungsbedarf – falls er denn überhaupt besteht – auf bestimmte Lernformen mit eingeschränkten Inhalten. Zum anderen wird die Notwendigkeit zum „lebenslangen Lernen“ von der Gruppe der geringqualifizierten Beschäftigten selbst distanziert betrachtet: Was bringen ihnen für die ausgeübte Tätigkeit Weiterbildungsaktivitäten? Die Bereitschaft zum Lernen dürfte sich somit erhöhen, wenn zum einen die Anschlussfähigkeit zum konkreten Arbeitsplatz sicher gestellt ist, zum anderen aber auch Vorteile i.S. von mehr Einkommen oder höhere Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet würden.

Bei der aktuellen Debatte um „Lernzeiten“, wie sie z.B. in den (gescheiterten) „Bündnis-für-Arbeit“-Gesprächen thematisiert wurden, geht es um die Verteilung von Qualifikations- und Lernzeiten auf die Arbeitszeit und die Freizeit. Verbunden damit ist die Hoffnung, mit generellen Lernzeitansprüchen weiterbildungsferne Beschäftigungsgruppen ans Lernen heranzuführen. Jedoch sind die Gespräche ergebnislos abgebrochen worden, und Lernzeitkonten spielen in der betrieblichen Praxis, zumindest in den kleinen und mittleren Unternehmen, kaum eine Rolle.

Angesichts der bereits dargestellten demographischen Entwicklung, des steigenden Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften und die steigenden Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung sollte die betriebliche Weiterbildung von Geringqualifizierten in den Unternehmen wieder eine größere Rolle spielen. Voraussetzung ist aber eine mittel- bis langfristig orientierte Personalpolitik in den Unternehmen, an der es oftmals fehlt. Sollte sich die betriebliche Personalentwicklung dieses Themas wieder annehmen, könnten neben reinen

Lernzeitkonten auch Sabbatical - Modelle eine entscheidende Rolle spielen (vgl. Dobischat/Seifert/Ahlene 2002, S. 25-31).

### **3.3 Grenzen der klassischen Personalentwicklung**

Angesichts der großen Herausforderungen der demographischen Entwicklung stellt sich die Frage, ob die klassische Personalentwicklung in der Lage ist, diese erfolgreich zu bewältigen. Wenn man sich die zuvor dargestellten Handlungsfelder beispielhaft für viele andere Tätigkeitsfelder der Personalentwicklung genauer ansieht, erscheint das zweifelhaft.

So geht es bei der Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Mitarbeiter zunächst vor allem darum, die Qualifikation dieser Beschäftigtengruppe zu verbessern, indem sie zum einen mehr als bisher weitergebildet werden, zum anderen ggf. aber auch spezielle altersgerechte Qualifikationsmaßnahmen angeboten und durchgeführt werden. Das lässt sich mit den Maßnahmen der klassischen Personalentwicklung bewerkstelligen. Aber: Auch die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass die dann qualifizierten älteren Beschäftigten tatsächlich bis zum Renteneintrittsalter ihre Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einbringen können. Auch die Nachqualifizierung von geringqualifizierten Arbeitnehmern kann mit dem Instrumentarium der klassischen Personalentwicklung bewältigt werden, indem Beschäftigte aus diesem Kreis z.B. umgeschult werden oder eine Berufsausbildung absolvieren können. Aber: Es müssen z.B. auch die arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um diesen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, einen Schulabschluss nachzuholen. Offensichtlich werden die Grenzen der klassischen Personalentwicklung bei der Verbesserung der Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen mit Familienhintergrund. Zwar geht es hier zum Teil auch um die Ermöglichung der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen während der Elternzeit, hauptsächlich geht es aber beispielsweise um die Schaffung familiengerechter Arbeitsbedingungen wie die Bereitstellung von Kinderkrippen- und Kindergartenplätze sowie um die Schaffung von Teilzeitstellen.

Daher bleibt die klassische Personalentwicklung eine sehr wichtige Aufgabe im Bereich des Personalmanagements – eine wirklich umfassende Personalentwicklung muss aber erheblich weiter verstanden werden.

### 3.4 Erste Ansatzpunkte für eine nachhaltige Personalentwicklung

Der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ ist in den letzten Jahren in Mode gekommen – spätestens seit dem Abschlussbericht der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ („Brundtland-Kommission“) im Jahr 1987 sind „sustainability“ und „Nachhaltigkeit“ Kernbegriffe der weltweiten politischen und wissenschaftlichen Diskussion. Es gibt wohl kaum einen Bereich des gesellschaftlichen Lebens, der nicht für sich eine nachhaltige Entwicklung proklamiert. Dies trifft auch auf die Arbeitswelt im Allgemeinen und auf die betriebliche Personalpolitik im Besonderen zu: Immer mehr Unternehmen rühmen sich damit, eine an den Kriterien der Nachhaltigkeit orientierte Personalpolitik (und insbesondere Personalentwicklung) zu betreiben – doch bleibt regelmäßig unklar, was darunter konkret verstanden wird. Es scheint so, als sei die „nachhaltige Entwicklung“ zu einem inhaltsleeren Modebegriff geworden.

#### 3.4.1 Entstehung, Begriff und Dimensionen

Die Idee einer nachhaltigen Entwicklung ist nicht neu: Bereits im 13. Jh. gab es in der Forstwirtschaft erste Vorschriften (Nürnberger Waldverordnung von 1294), die auf eine nachhaltige Verwendung des Rohstoffs Holz abzielten. Im heutigen Sinne wurde der Begriff der Nachhaltigkeit 1987 durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert. In ihrem Abschlussbericht heißt es: *„Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“* (Hauff 1987, S. 46).

In Deutschland wurden Vorschläge zur Umsetzung bzw. Ausgestaltung einer nachhaltigen Entwicklung erstmals von der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages vorgelegt. In ihrem Abschlussbericht „Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung“ (Enquête-Kommission 1998), der am 09.07.1998 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, nennt die Kommission als zentrales Ziel einer nachhaltigen Entwicklung die Sicherstellung und Verbesserung ökologischer, ökonomischer und sozialer Leistungsfähigkeiten.

Die Enquête-Kommission hat in ihrem Abschlussbericht auf das sog. „Dreisäulenmodell“ der Nachhaltigkeit Bezug genommen, in dem Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft gleichberechtigt behandelt werden. Die ökologische Dimension betont die Begrenztheit

nahezu aller natürlichen Ressourcen. Daraus leitet sich zum einen zwingend die Notwendigkeit ab, das vorhandene Naturkapital so weit wie möglich zu erhalten, zum anderen aber auch die Notwendigkeit, allgemein die ökologischen Bedingungen des menschlichen Überlebens zu sichern. Die ökonomische Dimension betont im Sinne der Kapitalerhaltung den langfristigen Ertrag aus der Nutzung der vorhandenen Ressourcen. Sie grenzt sich ab von der Logik stetigen Wirtschaftswachstums. Zugleich ist aber ein quantitatives Wachstum erforderlich, um der permanenten Unterversorgung in den Entwicklungsländern entgegenzuwirken. Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit stellt die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit in den Mittelpunkt. Sie bezieht sich dabei auf den Zugang zu Chancen und Ressourcen sowohl in der Binnengesellschaft als auch auf globaler Ebene. Sie stellt neben dem Ziel der Befriedigung der Grundbedürfnisse ausdrücklich auch die Frage der Geschlechterverhältnisse.

### 3.4.2 Nachhaltige Entwicklung in der Arbeitswelt

Am 23./24.03.1991 befasste sich die IG-Metall auf ihrer Tagung „Zukunft der Arbeit / Zukunft der Bildung“ in Sprockhövel mit diesem Thema. Prof. Dr. Karl Krahn nannte in seinem Statement die folgenden Kriterien:

- eine Arbeitsgestaltung, die auf die langfristige Erhaltung der Gesundheit abzielt
- Gestaltungsspielräume und verbesserte Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten bei betrieblichen Innovationsprozessen
- Entgeltsysteme, die ein Grundeinkommen über das gesamte Leben sichern
- erweiterte Spielräume für bedürfnisorientierte Arbeitszeiten nach Lebensphasen sowie die Kombination von Arbeitszeitverkürzung und Weiterbildung

Nach Krahn ist für ein nachhaltiges Arbeiten und Wirtschaften die Verbesserung der Innovationsfähigkeit, der Produktivität und der Qualitätssicherheit besonders wichtig. Dafür sind eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten und die Ausschöpfung deren kreativen Potenzials unverzichtbar. Erforderlich ist weiterhin eine systematische Ausschöpfung des vorhandenen „Humankapitals“; denn Grundlage technischer und sozialer Innovation sind nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch Kreativität und soziale Fähigkeiten. Ein

breit zugängliches Bildungsangebot müsste der wachsenden Bedeutung sozialer und ökologischer Schlüsselqualifikationen gerecht werden.

Bzgl. einer „nachhaltigen Bildung“ in Unternehmen führte Krahn aus, dass diese sich insbesondere auf die Vermittlung von Grundqualifikationen für die Beschäftigten beziehen muss. Wichtig ist dabei die Verzahnung von beruflicher Erstausbildung, allgemeiner Bildung und lebenslanger Weiterbildung. Für die Existenzsicherung und Wettbewerbsfähigkeit sind Innovationsfähigkeit, Qualifikation und Beteiligung der Beschäftigten immer wichtiger. Die Unternehmen müssten selbst im Rahmen ihrer eigenen Ausbildung in der Phase der Herausbildung beruflicher Orientierung die Grundlagen zur Förderung von Kreativität und Eigeninitiative ihrer Beschäftigten entwickeln. Ziel ist es, dass Qualifizierung und Weiterbildung in den Unternehmen zur Regel und Lernprozesse auch für ältere Arbeitnehmer selbstverständlich werden (vgl. Krahn 1991).

### 3.4.3 Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung

Was könnte unter einer nachhaltigen Personalentwicklung verstanden werden? Der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ kommt in keinem der Standardwerke zu den Themen „Personalmanagement“ bzw. „Personalentwicklung“ vor: Offensichtlich spielt der Nachhaltigkeitsgedanke in den genannten Bereichen weder in Studium und Lehre noch in der betrieblichen Praxis eine Rolle. Auch eine Internetrecherche zu den Stichworten „Nachhaltigkeit“ und „Personalentwicklung“ ergibt zwar zahlreiche Treffer und führt zu Internetseiten diverser Unternehmen, die eine „nachhaltige Personalentwicklung“ als höchstes Ziel ihres Unternehmens bezeichnen, jedoch ist nirgendwo definiert, was unter „nachhaltiger Personalentwicklung“ eigentlich konkret zu verstehen ist. Beispielhaft sei hier nur auf die Ausführungen der Allianz-Gruppe hingewiesen. Sie versteht unter Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung *„einen permanenten Lernprozess zu etablieren, um als Unternehmen zwei Ziele zu erfüllen: kurzfristig und flexibel reagieren können und dabei langfristig Ziele im Auge behalten“* (vgl. [www.allianzgroup.com](http://www.allianzgroup.com)). Diese Beschreibung ist sicher nicht sehr hilfreich.

#### 3.4.3.1 Grundlagen

Will man sich einer am Begriff der Nachhaltigkeit orientierten Personalentwicklung annähern, könnten die verschiedenen in diesem Kapitel genannten Kriterien als Orientierung



dienen: Zum einen geht es um die Vermittlung von Qualifikationen an die Beschäftigten, aber das reicht nicht aus. Daher geht es zum anderen auch um die Organisationsentwicklung.

#### 3.4.3.2 *Qualifizierung (nachhaltige Personalentwicklung i.e.S.)*

Personalentwicklung i.e.S hat die mitarbeiterbezogene Qualifizierung zum Gegenstand. Ziel ist es, die Beschäftigten durch die Vermittlung von Qualifikationen zur Erledigung der ihnen gestellten Aufgaben zu befähigen. Eine nachhaltige Personalentwicklung i.e.S. hat zunächst die Vermittlung von Fachkenntnissen zum Gegenstand – dies geschieht beispielsweise durch Technik- und EDV-Kurse. Jedoch müssten über die Vermittlung fachlicher Qualifikationen hinaus die Beschäftigten dazu befähigt werden, die ihnen gestellten Aufgaben sachgerecht, reflektiert und (eigen-)verantwortlich zu bewerkstelligen – das trifft gleichermaßen auf leitende Angestellte wie auch auf Produktionshelfer zu. Hierzu sind den Mitarbeitern neben fachlichen Qualifikationen auch überfachliche Qualifikationen wie Methoden- und Sozialkompetenzen zu vermitteln. Methodenkompetenzen fördern die Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten zu einem zielgerichteten und planmäßigen Vorgehen bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben und Probleme. Beispiel hierfür wäre die Fähigkeit eines Mitarbeiters in der Personalabteilung, einen Workshop zu organisieren und durchzuführen – aber auch die eines Produktionshelfers, etwaige Störungen an einer Maschine einzuschätzen und zu entscheiden, ob er die Störung selbst beheben kann oder ob ein Mechaniker gerufen werden muss. Sozialkompetenzen fördern die Fähigkeit und Bereitschaft der Arbeitnehmer, besser miteinander, aber auch mit Vorgesetzten, Lieferanten und Kunden zu kommunizieren und etwaige Konflikte zu lösen. Ein Beispiel hierfür wäre die Kompetenz eines Vorgesetzten, einen Konflikt zwischen zwei Beschäftigten zu lösen. Aber auch die Fähigkeit zweier Produktionshelfer, sich bei entgegenstehenden Interessen z.B. auf einen Schichttausch zu verständigen, gehört zu dieser Kompetenz.

Die berufliche Weiterbildung i.S. der Vermittlung fachlicher Qualifikationen findet in vielen Unternehmen mehr oder weniger intensiv statt; dagegen spielen Methoden- und Sozialqualifikationen – falls überhaupt – eine untergeordnete Rolle und werden höchstens Führungskräften vermittelt. Aufgrund der immer schnelleren Entwicklungen im Wirtschaftsgeschehen und in der technischen Entwicklung ist es zwingend erforderlich das Leitbild des „lebenslangen Lernens“ mit Leben zu füllen und Beschäftigten aller Hierarchieebenen über die gesamte Spanne ihres Berufslebens systematisch zu qualifizieren. Dazu müssen die Mitarbeiter aber lernwillig und -fähig sein, sonst laufen

Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens weitgehend ins Leere: Auch Lernen muss gelernt werden. Daher bedeutet Nachhaltigkeit in der beschäftigtenbezogenen Personalentwicklung die ganzheitliche permanente Qualifizierung aller Mitarbeiter eines Unternehmens weit über die Vermittlung von Fachkenntnissen hinaus.

#### *3.4.3.3 Die lernende Organisation (nachhaltige Personalentwicklung i.w.S.)*

Dagegen stellt die Personalentwicklung i.w.S. auf die Organisationsentwicklung ab. Primäres Ziel ist es, das betriebliche Umfeld so zu gestalten, dass dieses dem Idealbild einer „lernenden Organisation“ möglichst nahe kommt. Die lernende Organisation ist das Idealbild eines Unternehmens, in der sich die systematisch initiierte Personalentwicklung aufgelöst hat: In ihr ist das Lernen derart institutionalisiert, dass die erforderlichen Qualifikationen von den Organisationsmitgliedern in einem kontinuierlichen Prozess erworben werden. Ziel der lernenden Organisation ist eine fortlaufende Organisationsentwicklung, in der die Organisation ihre Fähigkeiten erweitert, die eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten und sich veränderten Marktbedingungen anzupassen. Dabei soll die Organisation von einzelnen Individuen möglichst unabhängig sein (vgl. Becker 2002, „Lernende Organisation“). Für die lernende Organisation spricht die Beobachtung, dass aufgrund der stattfindenden Informationsexplosion eine Person alleine oftmals überfordert ist – Fehlentscheidungen aufgrund nicht beachteter Zusammenhänge sind eine Folge. Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Umwelt (Markt, ...) zwingt die Organisation zu ständigen Anpassungs- und Entwicklungsprozessen. Damit könnte die Entwicklung der klassischen Personalentwicklung hin zur Integration in eine lernende Organisation die Wettbewerbsfähigkeit erheblich positiv beeinflussen.

Nachhaltigkeit im Bezug auf die Personalentwicklung i.S. von Organisationsentwicklung hat die Schaffung lernfreundlicher Strukturen im Unternehmen zum Ziel: Der Erwerb von Qualifikationen findet auf ganz verschiedene Art und Weise statt: Am Arbeitsplatz, in unternehmensinternen Seminaren, in externen Seminaren und Tagungen, aber beispielsweise auch in Aufbaustudiengängen an Technikerschulen, Fachhochschulen und Universitäten. Weiterbildungsaktivitäten kosten Geld und Zeit – das ist eine Binsenweisheit. Soll beispielsweise ein Beschäftigter einen Meisterlehrgang absolvieren, so hat er dazu grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder er besucht etwa drei Jahre lang mehrfach wöchentlich sowie an den Wochenenden die Meisterschule, oder er belegt einen geblockten ganztägigen Meisterlehrgang, der z.B. bei der Ausbildung zum Industriemeister Metall etwa

acht bis neun Monate dauert. Die erste Variante könnte z.B. zu Konflikten bei der betrieblichen Integration in Schichtarbeitsmodelle oder auch – aufgrund der hohen zeitlichen Belastungen – zu persönlichen Problemen mit der Familie des Beschäftigten führen. Wird die letztere Variante favorisiert – und soll der Beschäftigte im Unternehmen gehalten werden –, so muss das Unternehmen zum einen die nötigen organisatorischen Voraussetzungen schaffen, dass der Mitarbeiter für die Dauer des Lehrgangs von der Arbeit freigestellt werden kann, zum anderen muss es dafür sorgen, dass während der Freistellung der erforderliche Lebensunterhalt gesichert ist, denn Anspruch auf externe Finanzierungsmöglichkeiten wie Meister-BAföG haben nicht alle. Kurz: Nachhaltigkeit i.S. von Organisationsentwicklung muss zum Ziel haben, Strukturen zu schaffen, in denen „lebenslanges Lernen“ auch tatsächlich möglich ist und die Beschäftigten die Möglichkeiten haben, fachliche und überfachliche Qualifikationen zu erwerben. Hierbei dürfte die Arbeitszeitgestaltung eine erhebliche Rolle spielen.

#### 3.4.4 Die Rolle der Arbeitszeitgestaltung

Im Rahmen der Organisationsentwicklung kommt der Arbeitszeitgestaltung eine erhebliche Bedeutung zu. Klassischer Weise findet die betriebliche Weiterbildung in den Unternehmen oftmals während der Arbeitszeit auf Kosten des Arbeitgebers statt. Daher ist die betriebliche Weiterbildung von Beschäftigten – bei allem Nutzen – auch mit (teils erheblichen) Kosten für die Unternehmen verbunden. Seit einiger Zeit ist jedoch Bewegung in die Diskussion um die berufliche Weiterbildung gekommen: Begriffe wie „lebenslanges Lernen“, „lernende Organisation“, „investive Arbeitszeitpolitik“ und „Lernzeitkonten“ bestimmen zunehmend die aktuelle zukunftsorientierte Debatte.

##### 3.4.4.1 *Investive Arbeitszeitpolitik*

In der Wissenschaft wird schon länger über eine Neugestaltung der klassischen beruflichen Weiterbildung hin zu einem Konzept des „lebenslangen Lernens“ nachgedacht (vgl. hierzu u.a. die zahlreichen Schriften von Hartmut Seifert); in der betrieblichen Praxis haben sich diese Überlegungen bisher jedoch kaum niedergeschlagen. Aber neuerdings scheinen auch hier die Fronten in Bewegung zu geraten: Die Teilnehmer der (gescheiterten) „Bündnis-für-Arbeit“ - Gespräche haben im Jahr 2000 den Leitgedanken formuliert, die Debatten um Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung miteinander zu verknüpfen. Es geht darum,

Arbeitszeit und Freizeit zu kombinieren, für bestimmte Elemente der beruflichen Weiterbildung zu reservieren und so die Idee des lebenslangen Lernens durch eine moderne flexible Arbeitszeitgestaltung voran zu bringen. Anstelle verschiedener Untersuchungen zur Rolle der Arbeitszeitgestaltung für die betriebliche Personalentwicklung soll im Folgenden eine repräsentative Unternehmensbefragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln (IDW) kurz vorgestellt werden (vgl. Janßen 2003).

Die Weiterbildungsaktivitäten der deutschen Unternehmen stagnieren seit einiger Zeit – dabei geben 80% der Unternehmen an, Weiterbildung sei wichtig für ihr Unternehmen, und 70% meinen, sie sei auch für ihre Beschäftigten wichtig.

Aus Sicht der Unternehmen sind zeitliche Engpässe oftmals der Grund dafür, dass sie nicht mehr Weiterbildung anbieten oder fördern – in der „Hitliste“ der 13 am häufigsten genannten betrieblichen Weiterbildungshindernisse spielt die Arbeitszeit gleich vier Mal eine Rolle:

**Tabelle 8: Weiterbildungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen**

<b>Weiterbildungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen</b>	
<b>Frage: „Aus welchen Gründen fördert Ihr Unternehmen keine Weiterbildung?“</b>	
Nicht betriebsspezifisch	76%
Schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis	75%
Interne Angebote zu teuer	71%
<b>Keine Freizeitinvestition der Mitarbeiter</b>	<b>65%</b>
<b>Gestörter Geschäftsablauf</b>	<b>65%</b>
<b>Arbeitszeiten zu kurz</b>	<b>56%</b>
Informationsdefizite	46%
Schwere Bedarfsabschätzung	42%
<b>Unflexible Arbeitszeiten</b>	<b>32%</b>
Kein Interesse der Mitarbeiter	31%
Freiwillige Mitarbeiterweiterbildung	23%
Kein Wissenstransfer	21%
Probleme mit Betriebsrat	7%

(vgl. Janßen 2003, S. 5)

In der Übersicht wurden die arbeitszeitspezifischen Weiterbildungshemmnisse **fett** markiert. Neben arbeitszeitlichen Aspekten spielen aber auch die Kosten der Weiterbildung eine erhebliche Rolle.

Auf die Frage „Unter welchen Bedingungen würden Unternehmen mehr für die Weiterbildung tun?“ antworteten zwei Drittel der Unternehmen, sie würden erst dann mehr für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten tun, wenn der Arbeitsmarkt nicht mehr genügend Fachkräfte hergibt. Obwohl die Weiterbildung durch die Arbeitszeitgestaltung beeinflusst wird antworteten auf die Frage „Was waren die Motive für die Einführung von Flexibilisierungsmodellen?“ nur 38%, dass hierdurch (auch) die Weiterbildung gefördert werden sollte.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Potenziale investiver Arbeitszeitpolitik in den Unternehmen oft nicht erkannt werden – was sich auch darin ausdrückt, dass wie erwähnt lediglich 38% der Unternehmen eine Verknüpfung von flexiblen Arbeitszeitregelungen und Weiterbildung ausdrücklich für sinnvoll halten (oder umgekehrt: 62% halten eine Verknüpfung nicht für sinnvoll). Grund hierfür ist laut der Studie der Mangel an Informationen in den Unternehmen über die Möglichkeiten investiver Arbeitszeitgestaltung. Dabei könnten flexible Arbeitszeitmodelle beispielsweise dazu beitragen, die Weiterbildung antizyklisch zu organisieren, diese also in Zeiten zu legen, in denen im Unternehmen „nicht so viel los ist“.

Zudem besteht in vielen Unternehmen offensichtlich eine erhebliche Kluft zwischen Anspruch und Realität. So gaben zwar 84% der Unternehmen an, flexible Arbeitszeiten seien wichtig für ihr Unternehmen, aber die folgende Tabelle zeigt, dass die verschiedenen Flexibilisierungsoptionen stark unterschiedlich genutzt werden und bestimmte Formen wie Lebensarbeitszeitkonten kaum zu finden sind:

**Tabelle 9: Flexible Arbeitszeiten in den Unternehmen**

<b>Arbeitszeitformen</b>	
<b>Frage: „Welche Formen flexibler Arbeitszeiten gibt es in Ihrem Unternehmen?“</b>	
Samstagsarbeit	65%
Teilzeitarbeit	61%
Sonntagsarbeit	39%
<b>Jahresarbeitskonten</b>	<b>33%</b>
Gleitzeit mit Kernzeit	33%
Vertrauensarbeitszeit	31%
Abrufarbeit	29%
Bereitschaftsdienste	23%
Schichtarbeit	22%
Gleitzeit ohne Kernzeit	16%
<b>Längerfristige Arbeitszeitkonten</b>	<b>13%</b>
Telearbeit	8%
<b>Lebensarbeitszeitkonten</b>	<b>2%</b>

(vgl. Janßen 2003, S. 12)

Die arbeitszeitlichen Flexibilisierungsformen, die für (umfangreichere) Weiterbildungsaktivitäten besonders geeignet erscheinen, wurden in der Tabelle **fett** markiert. Die verschiedenen Arbeitszeitkonten sind auch je nach Unternehmensgröße unterschiedlich verteilt: Nutzten immerhin 21% der Unternehmen über 500 Beschäftigten längerfristige Arbeitszeitkonten, so waren es bei den kleineren Unternehmen nur 12% – und nur 1% der kleineren Unternehmen verfügen über Lebensarbeitszeitkonten.

Auch unter weiteren Aspekten klaffen Anspruch und Praxis in den Unternehmen auseinander: Wie o. g. geschildert beklagen 65% der Unternehmen, dass ihre Beschäftigten keine eigene Zeit in Weiterbildungsaktivitäten einbringen. Lernzeitkonten beruhen aber auf längerfristigen Arbeitszeitkonten – und die gibt es insbesondere in KMU nur relativ selten. So wird in den Unternehmen nur in 9% der Fälle Weiterbildungsguthaben von Kurzzeitkonten und in nur 4% der Fälle Zeitguthaben aus Langzeitkonten für Weiterbildungsaktivitäten genutzt.

Die Studie stellt die verschiedenen Flexibilisierungsmodelle gegenüber und kommt zu dem Ergebnis, dass nur durch „längerfristige Arbeitszeitkonten“ und durch „Lebensarbeitszeitkonten“ und dabei insbesondere auch durch Sabbaticals größere

Zeitguthaben für längere Qualifizierungsphasen realisiert werden können (als sehr gut geeignet stuft die Studie die „Vertrauensarbeitszeit“ ein).

Zusammenfassend heißt es in der Studie: *„Während die reinen Betriebszeitenoptimierungsmodelle alleine keine zusätzlichen Spielräume für Weiterbildung schaffen, nehmen mit dem Flexibilisierungsgrad und der Dauer der Ausgleichsspielräume etwa bei den Arbeitszeitkonten die Gestaltungsoptionen und damit die Möglichkeiten zu, Weiterbildungszeiten zu erwirtschaften. Gewissermaßen als Sonderfall ist die Vertrauensarbeitszeit zu bewerten. Dabei können – eine entsprechende Vertrauens- und Weiterbildungskultur vorausgesetzt – Arbeits-, Lern- und Freizeit so miteinander verzahnt werden, dass die Erwirtschaftung zusätzlicher Weiterbildungszeiten als Problem gar nicht erst in Erscheinung tritt. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen, die den administrativen Aufwand einer Einführung von Arbeitszeitkonten scheuen, aber dennoch auf eine flexible und bedarfsgerechte Organisation von Weiterbildung angewiesen sind, bieten sich hierdurch Chancen, notwendige Lernprozesse in den Arbeitsprozess zu integrieren“* (Janßen 2003, S. 18).

Warum sich insbesondere KMU in der Praxis scheuen, Arbeitszeitmodelle wie Sabbaticals einzuführen, wird auch Bestandteil der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Untersuchung in mehreren Unternehmen sein.

#### 3.4.4.2 Sabbaticals

Sabbaticals ermöglichen – wie grundsätzlich auch Lernzeitkonten – den Beschäftigten eine längere Freistellung von der Arbeitspflicht im Umfang von etwa 3 - 12 Monaten. Anders als Lernzeitkonten sind Sabbaticals jedoch grundsätzlich nicht zweckgebunden – es steht den Beschäftigten frei, wie sie ihren Langzeiturlaub nutzen wollen. Jedoch hat z.B. die Untersuchung von Barbara Siemers (Siemers 2003) ergeben, dass ein erheblicher Teil der Sabbaticalaner ihre Auszeit für Weiterbildungsaktivitäten nutzt; exotische Aktivitäten spielen – entgegen der langläufigen Meinung – lediglich eine untergeordnete Rolle.

Sabbaticals haben gegenüber reinen Lernzeitkonten den Vorteil, dass sie flexibler einsetzbar sind und von den Beschäftigten außer für Weiterbildungsaktivitäten auch für private Aktivitäten wie Urlaub als auch für die „Wechselfälle des Lebens“, z.B. für die Betreuung von Kindern und Angehörigen, genutzt werden können. Weiterhin dienen die Lernzeitkonten primär zur Organisation betrieblicher und beruflicher Weiterbildungsaktivitäten, also für den

Erwerb fachlicher Qualifikationen. Dagegen können Sabbaticals auch für weiter gefasste Weiterbildungsaktivitäten, also z.B. für den Erwerb überfachlicher Qualifikationen, die zwar nicht unmittelbar, aber doch mittelbar unternehmensverwertbar sind, verwendet werden. Daher scheinen Sabbaticals für einen „nachhaltige Personalentwicklung“ im o. g. Sinne einer ganzheitlichen und umfassenden Qualifizierung der Beschäftigten besser geeignet als reine Lernzeitkonten.

#### *3.4.4.3 Weitere Aspekte der Arbeitszeitgestaltung*

Die Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit spielt aber auch unter zahlreichen weiteren Perspektiven eine Rolle – beispielhaft soll hier nur auf den Aspekt der „Work-Life-Balance“ sowie auf die Verwendung von Arbeitszeitguthaben in Krisenzeiten eingegangen werden.

Unter dem Aspekt der „Work-Life-Balance“ kann die Arbeitszeitgestaltung dazu dienen, dass Beschäftigte Beruf und Familie bzw. Privatleben besser miteinander vereinbaren können. Wie bereits dargestellt beklagen viele Frauen mit Kindern und insbesondere allein erziehende Mütter die üblicherweise recht starren betrieblichen Arbeitszeiten, die ihnen eine Erwerbstätigkeit schwer machen. Flexible Arbeitszeiten, die ihnen die Kinderbetreuung außerhalb der Zeiten der öffentlichen Betreuungsangebote vereinfachen, könnten hier zu einer erhöhten Erwerbsquote führen. Arbeitszeitkonten, wie beispielsweise Sabbaticalangebote sie bieten, ermöglichen darüber hinaus Freistellungszeiten in wichtigen Lebensphasen der Kinder, wie z.B. bei der Einschulung, oder bei längeren Erkrankungen.

Auch in betrieblichen Krisenzeiten können Arbeitszeitkonten hilfreich sein. Durch den Abbau von Arbeitszeitguthaben können Kurzarbeit und ggf. sogar Entlassungen verhindert werden. Da Langzeitkonten, wie u.a. Sabbaticalmodelle sie erfordern, naturgemäß über erheblich höhere Arbeitszeitguthaben wie Gleitzeitkonten verfügen, könnten durch ihren Abbau auch längere Krisenzeiten überbrückt werden. Allerdings ist durch entsprechende Gestaltung der Konten dafür zu sorgen, dass sie nicht zu „Selbstbedienungsläden“ der Arbeitgeber werden, und es ist auch sicher zu stellen, dass nicht die Bundesagentur für Arbeit zur Verhinderung von Kurzarbeit gegen den Willen der Beschäftigten auf die Konten zugreift.

#### *3.4.5 Resümee*

Die hier dargestellten Aspekte einer nachhaltigen Personalentwicklung stellen die klassische Personalentwicklung auf eine neue Ebene und sind in der Lage, das Konzept des lebenslangen



Lernens mit Leben zu füllen. Allerdings werden einzelne Aspekte, wie z.B. die Verbesserung der Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen von Frauen nur unzureichend berücksichtigt – das Themenfeld der ganzheitlichen und umfassenden Qualifizierung der Beschäftigten steht im Vordergrund.

Diese Studie hat zum Ziel, im Rahmen der Untersuchung die betriebliche Praxis und die Meinungen der betrieblichen Akteure zu erkunden – daher sollen deren Auffassungen in das zu entwickelnde Konzept einer nachhaltigen Personalentwicklung einfließen. Aus diesem Grund bleibt es an dieser Stelle bei den dargestellten Ansatzpunkten – nach Durchführung der Untersuchung wird anschließend unter Berücksichtigung der gewonnenen Ergebnisse ein weiterführender Versuch unternommen, sich einer nachhaltigen Personalentwicklung anzunähern.

### **3.5 Zusammenfassung**

Das betriebliche Personalmanagement und insbesondere die Personalentwicklung können einiges dazu beitragen, den vielen Unternehmen drohenden Mangel an qualifizierten Fachkräften zu mildern – wenn sie ihn auch nicht verhindern können. Hierzu gehören u.a. die Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Beschäftigter, die Schaffung besserer Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen mit Familienhintergrund und die Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Schul- oder Berufsausbildung. Aber auch die ständige ganzheitliche Weiterqualifizierung der bereits formal qualifizierten Beschäftigten spielt eine wichtige Rolle. Bei der Schaffung qualifikationsfreundlicher Organisationsstrukturen ist auch die Arbeitszeitgestaltung wichtig: Sie muss den Beschäftigten die zeitlichen Spielräume verschaffen, um das Idealbild der „lernenden Organisation“ mit Leben zu füllen. Das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals scheint hierzu besonders geeignet zu sein. Dieses in Deutschland wenig bekannte und kaum verbreitete Arbeitszeitmodell wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

## 4 SABBATICALS ALS BESTANDTEIL BETRIEBLICHER PERSONALENTWICKLUNGSSTRATEGIEN

*Wir schreiben das Jahr 2020. Isabelle M. freut sich: Heute kehrt sie nach einem einjährigen Sabbatical in ihr Unternehmen zurück, in dem sie seit 13 Jahren tätig ist. Sie freut sich auf ihre Kollegen und auf die neue Aufgabe, die vor ihr liegt. Während ihres Sabbaticals war sie auf Kuba, hat dort spanisch gelernt, ein Praktikum in einem kleinen Unternehmen absolviert und die mittelamerikanische Kultur kennen gelernt. Durch den längeren Auslandsaufenthalt hat sich Isabelle M. für eine neue anspruchsvollere und besser bezahlte Stelle in ihrem Unternehmen qualifiziert, für die Auslandserfahrungen und gute Sprachkenntnisse erforderlich sind. Sie ist froh in einem Unternehmen zu arbeiten, dass eine nachhaltige Personalentwicklung betreibt und auf die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten Rücksicht nimmt – das war bei ihrem früheren Arbeitgeber nicht so. Das gerade absolvierte Sabbatical ist ein Beispiel für die im Unternehmen praktizierte Personalentwicklungsstrategie: Durch die Teilnahme am Sabbaticalprogramm hat Isabelle M. die Möglichkeit, sich für längere Zeiträume von ihrer Arbeitspflicht freistellen zu lassen – dafür verzichtet sie auf einen Teil ihres Gehaltes. Das Unternehmen spart seinerseits Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen, da viele Beschäftigte ihre Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen nutzen, die sie beruflich weiter bringen – das Unternehmen unterstützt erwünschte Weiterbildungsaktivitäten durch eine Qualifizierungszulage. Auch Isabelle M. hat diese Möglichkeit genutzt und sich weitergebildet: Während ihres ersten Sabbaticals, das sie vor sieben Jahren absolvierte, hat sie ihren Betriebsfachwirt in einem Vollzeitlehrgang nachgeholt. Das Unternehmen übernahm die Lehrgangskosten – dafür verpflichtet sich Isabelle M., mindestens fünf weitere Jahre im Unternehmen zu bleiben. Isabelle M. freut sich: Wenn alles klappt wird sie in sechs Jahren erneut ins Sabbatical gehen: Dann wird nämlich ihre kleine Tochter eingeschult, und in dieser kritischen Phase möchte sie viel Zeit für sie haben. Bis dahin weiß sie ihre Tochter im unternehmenseigenen Kinderhort und -garten gut aufgehoben.*

### 4.1 Sabbaticals

#### 4.1.1 Historischer Hintergrund des Sabbaticals

Der Begriff „Sabbatical“ leitet sich vom hebräischen Wort „shabbat“ ab, das so viel wie „ruhen“ bedeutet. Nicht eindeutig ist, ob ideengeschichtlich der „Sabbat“ oder das „Sabbatjahr“ Pate stand.

Nach Klenner u.a. (2002) kommt der Begriff „Sabbatical“ vom Sabbat. Der Sabbat ist der jüdische Ruhe- und Feiertag zur Erinnerung an das Ruhen Gottes am siebten Tag der Schöpfungswoche. An diesem Tag hatte die Erwerbsarbeit zu ruhen (vgl. 2. Mose 20, 8-11). Aber nicht nur die Erwerbsarbeit, auch zahlreiche andere Tätigkeiten, wie beispielsweise das Holzsammeln, Lastentragen, Reisen, Feueranzünden und Kochen war den Menschen teils bei

Todesstrafe verboten (vgl. 4. Mose 15, 32-35). Die Verbote und Einschränkungen gingen in der spätsraelitischen Zeit so weit, dass der Sabbat aus einer Wohltat für die Menschen zu einer schweren Last zu werden drohte: Selbst Ärzte durften nur noch bei akuter Todesgefahr des Patienten tätig werden. Der Sabbat hatte nichts mit der persönlichen Freiheit der Menschen zu tun, wie sie mit einem Sabbatical idealtypisch verbunden sein sollte.

Daher ist ideengeschichtlich mehr am Sabbatjahr anzuknüpfen. Das Sabbatjahr bezeichnet das letzte Jahr einer Reihe von sieben Jahren, in dem das Land weder bearbeitet noch abgeerntet werden durfte:

*Und der Herr sprach zu Mose auf dem Berge Sinai: Rede mit den Israeliten und sprich zu ihnen: Wenn ihr in das Land kommt, das ich euch geben werde, so soll das Land dem Herrn einen Sabbat feiern. Sechs Jahre sollst du dein Feld besäen und sechs Jahre deinen Weinberg beschneiden und die Früchte einsammeln, aber im siebenten Jahr soll das Land dem Herrn einen feierlichen Sabbat halten; da sollst du dein Feld nicht besäen noch deinen Weinberg beschneiden. Was von selbst nach deiner Ernte wächst, sollst du nicht ernten, und die Trauben, die ohne deine Arbeit wachsen, sollst du nicht lesen; ein Sabbatjahr des Landes soll es sein.*

(3. Mose 25, 2-5)

Parallel hierzu enthält das Alte Testament Bestimmungen, nach denen in jedem siebenten Jahr ein Schuldenerlass zu erfolgen hatte und den hebräischen Sklaven die Freiheit zu schenken war.

Neben der religiösen Bedeutung spielte bei der Einführung des Sabbatjahres wohl auch die Erkenntnis eine Rolle, dass sich das Land nicht auf Dauer intensiv nutzen und ausbeuten lässt, ohne Schaden zu nehmen, und dass regelmäßige längere Regenerationsphasen notwendig sind. Diese Erkenntnis lässt sich auch auf die modernen Menschen in unserer extrem leistungsorientierten Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung übertragen.

#### 4.1.2 Das moderne Sabbatical

Das „moderne“ Sabbatical wurde in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts an amerikanischen Universitäten und wenig später auch in einigen Unternehmen der

Privatwirtschaft eingeführt (vgl. Klenner u.a. 2002, S. 175). An den Universitäten dienten die Sabbaticalangebote dazu, Professoren nach einigen Jahren der Lehr- und Forschungstätigkeit ein Freisemester zu verschaffen, in dem sie regenerieren und neue Ideen entwickeln konnten (Hess 2002, S. 17). In den Unternehmen der Privatwirtschaft hingegen diente es als Gratifikation für besonders leistungsorientierte und verdienstvolle Beschäftigte. In den Folgejahren wurde das Sabbatical in Form eines „Forschungsfreisemesters“ auch an europäischen und deutschen Hochschulen populär.

In Deutschland spielte der öffentlichen Dienst bei der Einführung von Sabbaticals eine Vorreiterrolle: Im Jahre 1987 führte das Land Berlin – unter dem Eindruck der sog. „Lehrerschwemme“ und leerer Kassen – für seine Beamten im Schuldienst erstmals die Möglichkeit zu einer mehrmonatigen Freistellung vom Schuldienst ein (vgl. Miethe 2000). Später wurden diese Regelungen auf weitere Beschäftigungsgruppen (Angestellte und Arbeiter) und andere Beschäftigungsabereiche des öffentlichen Dienstes außerhalb des Schuldienstes ausgeweitet. Inzwischen bestehen in nahezu allen Bundesländern mehr oder weniger umfangreiche Sabbaticalregelungen für die meisten Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Wann in Deutschland erstmals Unternehmen der Privatwirtschaft ihren Beschäftigten die Möglichkeit zu Sabbaticals geboten haben, ist unbekannt.

## **4.2 Arbeitsrechtliche und arbeitssoziologische Einordnung**

Das Arbeitszeitmodell Sabbatical ermöglicht den Beschäftigten eines Unternehmens, je nach Vereinbarung, die Freistellung von der Arbeitspflicht für einen Zeitraum von etwa 3 - 12 Monaten – unter Aufrechterhaltung der Betriebszugehörigkeit und der Weiterversicherung in den verschiedenen Sozialversicherungen.

Vom normalen Jahresurlaub unterscheidet sich das Sabbatical vor allem durch die Dauer der Freistellung: Während der gesetzliche Erholungsurlaub für Arbeitnehmer 24 Werktage (§ 3 BUrlG) beträgt und der tarifvertragliche Erholungsurlaub meist einen Umfang von etwa 30 Arbeitstagen hat, ermöglicht das Sabbatical je nach Vereinbarung wesentlich längere Freistellungsmöglichkeiten. Kürzeren Freistellungszeiträume (bis 3 Monate) werden als Blockfreizeiten bezeichnet, die längeren als Sabbaticals (vgl. Klenner u.a. 2002).

Zwischen Sabbaticals und Erholungsurlaub gibt es weitere erhebliche Unterschiede: Auf die Gewährung von mindestens vier Wochen Erholungsurlaub haben die Arbeitnehmer einen

gesetzlichen Anspruch – auf die Gewährung eines Sabbaticals wohl nicht: Die vereinzelt vertretene Ansicht, ein Anspruch auf die Gewährung von Sabbaticals ließe sich aus dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ableiten, ist, wie sich schon unmittelbar aus der Definition des teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmers in § 2 TzBfG ergibt, irrig. Während der Dauer des Erholungsurlaubes ist der Arbeitgeber verpflichtet, seinen Mitarbeitern ein Urlaubsentgelt zu zahlen (§ 11 BUrlG), ein Sabbatical wird von den Beschäftigten auf verschiedene Weise selbst angespart und finanziert. Während des gesetzlichen Erholungsurlaubes ist eine Erwerbstätigkeit grds. nicht gestattet (§ 8 BUrlG), während eines Sabbaticals stehen gesetzliche Bestimmungen einer Erwerbstätigkeit des Arbeitnehmers grds. nicht entgegen.

Sabbaticals müssen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer individualvertraglich vereinbart werden. Sie werden hauptsächlich in zwei Varianten angeboten:

Variante 1: Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbaren eine Reduzierung der vertraglichen Arbeitszeit bei gleichzeitig reduziertem Gehalt, während der Arbeitnehmer tatsächlich unvermindert weiterarbeitet. Die auf diese Weise vorgearbeiteten Stunden werden auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben und während der Freistellungsphase, dem eigentlichen Sabbatical, abgebaut (Teilzeitanparmodell).

Variante 2: Weiterhin können Arbeitnehmer und Arbeitgeber auch vereinbaren, dass Überstunden incl. Zuschlägen sowie sonstige Geldleistungen, z.B. Weihnachts- und Urlaubsgeld, in Arbeitszeit umgerechnet und auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden (Überstundenansparmodell).

Auch eine Kombination beider Varianten ist möglich. Mit etwa 70% ist die Variante 1 (Teilzeitanparmodell) das weitaus verbreitetste Modell.

In beiden Varianten werden von den Arbeitnehmern während der Arbeitsphase Arbeitszeitguthaben auf einem vom Arbeitgeber eingerichteten Arbeitszeitkonto angespart und während der Freistellungsphase abgebaut – insoweit gibt es keine Besonderheiten gegenüber normalen Arbeitszeitkonten, wie sie in vielen Unternehmen vorkommen. Die angesparten Arbeitszeitguthaben unterliegen den gleichen steuer- und insolvenzrechtlichen Bestimmungen wie normale Arbeitszeitguthaben; sozialversicherungsrechtlich gibt es, da der Beschäftigte ja während seiner Freistellung Angehöriger des Unternehmens bleibt, durch die

Freistellung keine Besonderheiten (vgl. zu den rechtlichen Rahmenbedingungen von Sabbaticalmodellen Lale Necati: Sabbaticals; [www.aus-innovativ.de](http://www.aus-innovativ.de)).

Freistellungsoptionen, wie sie Sabbaticals den Beschäftigten eines Unternehmens bieten, setzen gerade deshalb, weil der Arbeitnehmer auch während des Sabbaticals Betriebsangehöriger bleibt und im Sozialversicherungssystem weiter versichert ist, ein normales Arbeitsverhältnis (nicht unbedingt ein Normalarbeitsverhältnis, vgl. später unter 6.6) voraus: Der Unterschied gegenüber einem Arbeitnehmer, der auf einem Arbeitszeitkonto einige Überstunden angespart hat und sie durch einen freien Tag abbaut, ist nur ein quantitativer. Insoweit wäre es auch keine Alternative für den Beschäftigten, das Arbeitsverhältnis zu kündigen, ein mehrmonatiges Sabbatical zu absolvieren und nach dem Sabbatical einen neuen Arbeitsvertrag bei seinem ehemaligen Arbeitgeber abzuschließen: In diesem Fall wäre der Sabbaticalaner nämlich nicht mehr umfassend sozialversicherungstechnisch abgesichert (Anmerkung: Allerdings ermöglicht es die Verordnung (EWG) 1408/71 gemeldeten Arbeitslosen, ihre Arbeitslosengeldansprüche für einen Zeitraum von bis zu drei Monaten im europäischen Ausland – einschließlich der vereinzelt noch vorhandenen Überseegebiete – geltend zu machen; darüber könnten Arbeitnehmer im Einzelfall nachdenken). Aus Arbeitgebersicht steht zu befürchten, dass die Bindung des Sabbaticalaners ans Unternehmen abnehmen könnte und sich der Mitarbeiter nach Beendigung des Sabbaticals einen anderen Arbeitgeber sucht.

### **4.3 Verbreitung von Sabbaticals in Deutschland**

Der Gedanke an ein Sabbatical ist unter den Arbeitnehmern sehr beliebt: Nach unterschiedlichen Befragungen wünschen sich zwischen 43% und 53% der Arbeitnehmer die Möglichkeit zu einer längeren Auszeit. Jedoch nützt die größte Beliebtheit nichts, wenn die Arbeitnehmer in der betrieblichen Praxis kaum die Möglichkeit haben, tatsächlich eine Sabbaticalregelung zu nutzen.

#### **4.3.1 Sabbaticals im öffentlichen Dienst**

Am weitesten verbreitet sind Sabbaticalregelungen im öffentlichen Dienst. Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) hat eine Synopse über Regelungen zum Sabbatjahr in den einzelnen Bundesländern (Stand: 30.06.2003) zusammengestellt. Danach gibt es in

nahezu allen Bundesländern für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes Sabbaticalregelungen, die allerdings in ihrer Ausgestaltung und bezüglich ihrer Zielgruppen teils erheblich voneinander abweichen. Lediglich in Sachsen und in Thüringen bestehen zurzeit (noch) keine Sabbaticalregelungen.

#### 4.3.2 Sabbaticals in der Privatwirtschaft

In der Privatwirtschaft sind Sabbaticalangebote wesentlich weniger verbreitet. Klenner u.a. (2002, S. 181ff.) bieten in ihrer Studie wohl den besten Überblick über die Verbreitung von Sabbaticalangeboten in Deutschland; die Angaben basieren auf Berechnungen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) auf Basis der Betriebszeitenbefragung 2001, die das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft Köln (ISO-Institut) im Auftrag des ehemaligen Ministeriums für Arbeit, Soziales, Qualifizierung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (MASQT) durchgeführt hat. In dieser unter insgesamt 12.500 Unternehmen durchgeführten Befragung wurde erstmals in Deutschland auch nach dem Vorhandensein von Sabbaticalangeboten gefragt.

Nach Klenner u.a. (2002) sind Sabbaticals in der Praxis nur wenig verbreitet: Lediglich 2,6% der Unternehmen bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, sich für längere Zeit von ihrer Arbeit freistellen zu lassen. Werden neben expliziten Sabbaticalregelungen auch andere Regelungen berücksichtigt, die den Beschäftigten ebenfalls längere Freistellungsphasen ermöglichen, so steigt der genannte Wert auf 3,3% an. Neben der relativ geringen Verbreitung von Sabbaticalregelungen fällt auf, dass das Sabbatical in der betrieblichen Praxis ein sehr junges Phänomen ist – viele Unternehmen, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu einem Sabbatical bieten, haben diese Regelungen erst in den letzten Jahren eingeführt: In 31,5% der Unternehmen bestehen die Regelungen zum Zeitpunkt der Befragung erst ein Jahr oder weniger, in 15,5% der Unternehmen zwei Jahre, in 11,7% der Unternehmen drei Jahre, und lediglich 41,3% der Betriebe bieten ihren Beschäftigten Sabbaticalmöglichkeiten schon länger als drei Jahre an.

#### 4.3.3 Einfluss von Branche, Arbeitszeitflexibilisierung und Unternehmensgröße

Klenner u.a. (2002) legen in ihrer Studie dar, dass Sabbaticals im öffentlichen Dienst 3,5-mal so häufig sind wie in der gewerblichen Wirtschaft, und auch in privaten

Dienstleistungsunternehmen ist die Anzahl der Sabbaticalregelungen doppelt so groß wie in der produzierenden Industrie. Weiterhin besteht in Unternehmen, die für ihre Beschäftigten Gleitzeit- und Langzeitkonten führen, eine überdurchschnittliche Quote an Sabbaticalregelungen: In über 21% dieser Unternehmen können die Arbeitnehmer eine längere Form der Freistellung von der Erwerbsarbeit, z.B. in Form von unbezahlten Urlaub, Weiterbildungsurlaub oder Sonderurlaub, in Anspruch nehmen. Erhebliche Unterschiede gibt es auch im Hinblick auf die Verbreitung von Sabbaticalregelungen in Relation zur Betriebsgröße: In Kleinstbetrieben (1-19 Mitarbeiter) liegt der Anteil bei 2,1%, in Kleinbetrieben (20-199 Beschäftigte) bei 5,8%, in mittleren Betrieben (200-499 Mitarbeiter) bei 7,2% und in Großbetrieben bei 16,4%.

#### **4.4 Erfahrungen mit Sabbaticalmodellen im Ausland am Beispiel Dänemarks**

Während Sabbaticals in Deutschland nur wenig verbreitet sind und sich die tatsächliche Inanspruchnahme durch die Beschäftigten im Promille-Bereich bewegen dürfte, sind Sabbaticalmodelle in anderen Ländern weit stärker verbreitet als in Deutschland. Als Ursprungsland des modernen Sabbaticals gelten zwar die USA, jedoch gab und gibt es auch in einigen europäischen Ländern (Dänemark, Schweden, Finnland, Niederlande,...) teils gesetzliche, teils arbeitsvertragliche Sabbaticalregelungen.

Im Folgenden werden die Regelungen und Erfahrungen mit dem dänischen Sabbaticalmodell vorgestellt. Leider sind die beiden vorliegenden Studien von Per Kongshøj Madsen (Madsen 1998) und von Herrad Höcker (Höcker 2000) nicht mehr ganz aktuell – es wurden aber keine neueren Studien gefunden.

Dänemark hat, nachdem seit Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Arbeitslosigkeit wie auch in allen anderen europäischen Ländern erheblich gestiegen war, in den 90er Jahren neue Wege in der Arbeitsmarktpolitik eingeschlagen. Kernstücke der neuen Arbeitsmarktpolitik sind Maßnahmen zur Arbeitsumverteilung, eine Qualifizierungsoffensive, familienfreundliche Maßnahmen, eine verstärkte Aktivierung vor allem jugendlicher Arbeitsloser und Anreize zur Organisationsentwicklung in den Unternehmen (Höcker 2000, S. 106).

Bei den Modellen zur bezahlten Freistellung von Beschäftigten handelt es sich um eine Weiterbildungsförderung für Geringqualifizierte, um die Einführung von Bildungsurlaub, um



Regelungen zur Ermöglichung von Sabbaticals und um die Einführung eines Kindererziehungsurlaubes. Das Sabbaticalprogramm wurde 1999 abgeschafft, die anderen Programme bestehen – teilweise leicht modifiziert – fort.

Die Freistellungsregelungen für das Sabbaticalmodell sahen folgendermaßen aus:

**Tabelle 10: Sabbaturlaub in Dänemark**

Sabbaturlaub
<ul style="list-style-type: none"> <li>• von 13 Wochen bis zu einem Jahr Vollzeit seit 1995 (vorher Teilzeit möglich)</li> <li>• sukzessive von 80% auf 60% herabgesetzter Leistungssatz</li> <li>• nur versicherte Beschäftigte über 25 Jahre mit Zustimmung des Arbeitgebers</li> <li>• Einstellung eines zuvor Langzeitarbeitslosen (seit 1995) als Stellvertreter obligatorisch</li> <li>• Die gesetzliche Regelung zum Sabbaturlaub lief im März 1999 aus</li> </ul>

(vgl. Höcker 2000, S. 108)

Der Umfang der Freistellung aufgrund des Sabbaticalmodells betrug 1994 2.401 Personenjahre, 1995 4.344 Personenjahre, 1996 1.542 Personenjahre, 1997 595 Personenjahre und 1998 nur noch 459 Personenjahre. Im März 1999 wurde das Sabbaticalurlaubsprogramm aufgrund der stark gesunkenen Arbeitslosenzahlen und aus Sorge vor Engpässen auf dem Arbeitsmarkt ganz abgeschafft (vgl. Höcker 2000, S. 109). Die Gründe für den Rückgang der Teilnehmerzahlen am Sabbaticalprogramm dürften nicht im geringer gewordenen Interesse der Arbeitnehmer gelegen haben, sondern in der restriktiver gewordenen Genehmigungspraxis der Arbeitgeber: Diese hatten aufgrund der erheblich gesunkenen Arbeitslosenzahlen zunehmend Probleme, Ersatzkräfte zu finden.

Die Untersuchung von Madsen (1998) enthält eine Bewertung der Freistellungsmodelle – er differenziert allerdings nicht nach den einzelnen Programmen und geht auch nicht auf die Erfahrungen in den Unternehmen ein. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sowohl ein großer Teil der Arbeitnehmer als auch von Arbeitslosen an den bezahlten Freistellungen sehr interessiert war und diese in Anspruch genommen hat. Eindeutige Aussagen bzgl. der Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt lassen sich nicht machen, da zwei Faktoren gegeneinander laufen: Zum einen reduzieren bezahlte Freistellungsmodelle kurzfristig die Arbeitslosigkeit, da im Rahmen von Ersatzbesetzungen (Job-Rotation) Arbeitslose eingestellt

wurden. Allerdings tragen die Programme auch das Risiko in sich, dass durch die Reduzierung des Arbeitskräfteangebots bei intensiver Nutzung der Freistellungsprogramme ein gewisser Lohndruck entsteht und dadurch die Unternehmen belastet werden. Welche Faktoren langfristig überwiegen, ist offen. Für die öffentlichen Kassen hielten sich die Belastungen in Grenzen, weil im Gegenzug zu den bezahlten Freistellungen durch Ersatzeinstellungen der Unternehmen Aufwendungen für Arbeitslosengeld eingespart wurden. Weiterhin geht Madsen davon aus, dass bezahlte Freistellungen auf makroökonomischer Ebene soziale und politische Auswirkungen haben: Die Arbeitslosigkeit wird auf jeden Fall kurzfristig gesenkt, die Freistellungen haben positive Auswirkungen auf die Flexibilität der Arbeitszeit im Laufe des Berufslebens eines Menschen, und vor allem geben die Programme den Arbeitnehmern die Möglichkeit, sich für eine begrenzte Zeit aus dem Berufsleben zurückzuziehen, um sich weiter zu qualifizieren.

Dass gerade der Bedarf nach beruflicher Qualifizierung erheblich ist, zeigt ein Blick auf die Inanspruchnahme der einzelnen Freistellungsmodelle: Während – wie oben bereits erwähnt – im Jahr 1996 der Freistellungsumfang im Rahmen des Sabbaticalprogramms 1.542 Personenjahre betrug, beinhaltete der Freistellungsumfang beim Bildungsurlaub 30.710 Personenjahre (vgl. Höcker 2000, S. 109).

#### **4.5 Forschungsstand zu Sabbaticals**

Zumindest im deutschsprachigen Raum liegen erst wenige (wissenschaftliche) Studien vor, die sich mehr oder weniger explizit mit dem Themenkomplex Sabbaticals befassen. Dies überrascht etwas angesichts der Bedeutung, die das Thema Arbeitszeitflexibilisierung ansonsten in der Forschung und in der betrieblichen Praxis einnimmt. Insbesondere liegen praktisch keine Studien vor, die das Thema aus Unternehmenssicht beleuchten. Eine Ausnahme bildet hier die Befragung der Career-Company aus dem Jahr 2001, die diese im Rahmen eines Absolventenkongresses unter Bewerbern und Personalverantwortlichen durchgeführt hat – ihr Zustandekommen ist aber weitgehend unbekannt.

Zu den wissenschaftlichen Studien zählen (in chronologischer Reihenfolge):

- Hoff, Andreas (1994): Kurz Sabbaticals. Möglichkeiten zur Arbeitsumverteilung auf der betrieblichen Ebene

- Miethe, Horst (2000): Ergebnisse und Erfahrungen der befristeten Arbeitszeitverkürzung durch Einführung von Sabbatical-Modellen
- Klenner / Pfahl / Reuyß (2002): Arbeitszeiten – Kinderzeiten – Familienzeiten. Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten
- Siemers, Barbara (2003): Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Erfahrungen mit neuen betrieblichen Freistellungsmodellen
- Deller, Christian (2004): Evaluation flexibler Arbeitszeitmodelle am Beispiel einer Unternehmensberatung. Die motivationalen Auswirkungen verschiedener Sabbatical- und Teilzeitprogramme aus Teilnehmersicht

Daneben gibt es zwei weitere schweizer Lizenziatsarbeiten

- Adam, Karin-Maria (1997): Sabbaticals für Führungskräfte: Möglichkeiten und Grenzen (Universität Zürich)
- Korth, Jessica (2000): Sabbaticals in der Privatwirtschaft (ETH Zürich)

sowie einige Befragungen, z.B.

- Bielenski (2000): Erwerbswünsche und Arbeitszeitpräferenzen in Deutschland und Europa – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung
- Career-Company (2001): Sabbaticals – Umfrage unter 600 Bewerbern und 250 Personalverantwortlichen

Dagegen hat die Anzahl der Sabbatical - Ratgeber in den letzten Jahren stark zugenommen:

- Richter, Anke (2000 & 2002): Aussteigen auf Zeit: Das Sabbatical-Handbuch
- Hess, Barbara (2002): Sabbaticals. Auszeit vom Job – wie Sie erfolgreich gehen und motiviert zurückkommen
- Marburger, Dietmar (2002): Aussteigen! Kreative Denkpausen und Auszeiten planen – Entscheidungshilfe und Ratgeber
- Anmann, Karin (2002): Time in, Time out. Kreative Auszeit – Erfolgreiche Rückkehr
- Reuther, Heike (2002): Berufliche Auszeit

- Pohl, Elke (2004): Auszeit ohne Risiko. Ein Ratgeber für Teilzeit, Sabbatical und mehr Freizeit
- Voigt, Diana (2005): Sabbatical – Ausstieg auf Zeit

Weiterhin gibt es zahlreiche Kurzartikel und Erlebnisberichte in den verschiedensten Zeitungen und Zeitschriften sowie in Buchform, z.B.:

- Riedel, Burkhard (1997): Lebe deinen Traum
- Bergen-Rösch, Andrea (2002): Unter Segeln in die Südsee

Im Folgenden werden die o. g. wissenschaftlichen Studien vorgestellt, um eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand zu geben.

#### 4.5.1 Sabbaticals unter dem Aspekt „Arbeitsmarktpolitik“ (Studie von Hoff)

Soweit ersichtlich war **Andreas Hoff** 1994 der erste, der sich in Deutschland mit seinem Gutachten „*Kurzsabbaticals – Möglichkeiten der Arbeitsumverteilung auf der betrieblichen Ebene*“, das er für die Berliner Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen erstellte, wissenschaftlich mit dem Thema Sabbaticals befasst hat. Hoff untersucht in seinem Gutachten die beschäftigungswirksamen Effekte, die durch die Einführung von Kurzsabbaticals auf betrieblicher Ebene in der Region Berlin-Brandenburg ausgelöst werden könnten.

Ausgangspunkt ist die hohe, weiter steigende und sich verfestigende Arbeitslosigkeit in der Region einerseits sowie andererseits die Annahme, dass es aufgrund verschiedener Umstände in absehbarer Zeit zu keinen (beschäftigungswirksamen) kollektiven Wochenarbeitszeitverkürzungen durch Tarifverträge kommen wird. Wenn aber kollektive Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung nicht durchsetzbar sind, könnten dennoch individuelle Vereinbarungen auf breiter Front möglich sein. Um aber beschäftigungswirksam zu werden, müssten diese zum einen auf breiter Ebene akzeptiert werden und zum anderen höchstens geringfügige Produktivitätssteigerungen nach sich ziehen.

Die Ausweitung der klassischen Teilzeitarbeitsvarianten ist nach seiner Überzeugung nur wenig dazu geeignet, zur Arbeitsplatzentlastung beizutragen, weil es zum einen an einer ausreichend breiten Akzeptanz der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber mangelt und sich zum anderen erhebliche Rationalisierungspotenziale in den Betrieben erschließen lassen.

Hoff stellt die folgenden generellen Kriterien für arbeitsumverteilende Arbeitszeitmodelle auf:

- Griffigkeit
- universelle Einsetzbarkeit
- Kostenneutralität für den Arbeitgeber
- Vollzeithäufigkeit
- leicht nachvollziehbarer Beschäftigungseffekt
- Nutzbarkeit für unterschiedlichste Zwecke
- Freiwilligkeit

Kernpunkt seiner Überlegungen ist, dass es durch vereinbarte Arbeitszeitverkürzungen nicht zu übermäßigen Steigerungen der Produktivität kommen darf, denn arbeitet ein Mitarbeiter statt 8 nur 7 Stunden täglich, erbringt er aber in der verkürzten Arbeitszeit nahezu die gleichen Leistungen, so kommt eine direkte Arbeitsumverteilung nicht zustande. Dieser Effekt tritt jedoch nicht ein, wenn die Modelle zur Arbeitsumverteilung längerzyklisch ausgelegt sind: Je langandauernder die Besetzungslücke an einem Arbeitsplatz ist, die eine Arbeitszeitverkürzung hervorruft, so schwieriger ist es für den Arbeitgeber, diese ohne Zusatzbeschäftigung zu überbrücken. Logische Folge hieraus ist für Hoff, dass ein sog. „Kurzabbatical“ – zwei Jahre Arbeit, danach ein Vierteljahr zur persönlichen Verfügung – die o. g. Akzeptanzkriterien optimal erfüllt.

Systematisch steht nach Hoff das Kurzabbatical zwischen den ausgiebig diskutierten, wenn auch nur wenig umgesetzten, Modellen „Jahresarbeitszeit“ und „Sabbatical/Langzeiturlaub“. Das Kurzabbatical ist einfach, sehr schematisch und in der politischen Diskussion nicht verbraucht. Es ist universell einsetzbar, weil es außerhalb der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitsysteme angesiedelt ist. Es funktioniert gleichermaßen für Schichtarbeiter, Teilzeitverkäufer und Beschäftigte in Führungspositionen; es ist in Klein- und Großbetrieben einsetzbar. Die universelle Einsetzbarkeit resultiert nach Hoff daraus, dass sich durch seine Einführung im alltäglichen Arbeitsablauf nichts ändert: Der potentielle Hauptkonfliktpunkt „Teilbarkeit des Arbeitsplatzes“ wird in Richtung „Vertretbarkeit des Arbeitsplatzes“ verschoben. Das Modell ist vollzeithäufig, da sich bei Vollzeitbeschäftigten das Brutto-Monatsentgelt um lediglich 11,1% vermindert, das Netto-Monatsentgelt aufgrund der Steuerprogression erheblich geringer. Der Beschäftigungseffekt ist für alle Beteiligten nachvollziehbar und besteht in der erforderlichen Vertretung der sich im Kurzabbatical befindenden Beschäftigten. Die Kurzabbaticals können von den Arbeitnehmern zu

unterschiedlichsten Zecken wie Hausbau, Reisen, Kinderbetreuung oder Weiterbildung genutzt werden.

Ein Schnittpunkt mit der Nutzung von Sabbaticals im Rahmen der Personalentwicklung besteht in der Nutzung für Weiterbildungsaktivitäten: Hoff schlägt vor, dass Unternehmen ihre Beschäftigten, die ihre Kurzsabbaticals im Sinne des Unternehmens nutzen, unterstützen, indem sie die Weiterbildungskosten übernehmen oder eine angemessene „Qualifikationsprämie“ zahlen, die die Lohndifferenz reduzieren würde.

Nach Hoff sind die Kosten des Teilzeit-Modells „Kurzsabbatical“ für die Arbeitgeber schlechtestensfalls gering; demgegenüber stehen verbesserte Motivation der Beschäftigten, verbesserte Qualität und höhere Einsatzflexibilität der Belegschaften, geringere Kosten der Personalentwicklung, da Mitarbeiter ihre Freizeit zumindest teilweise zur Weiterbildung nutzen, und ein verbessertes Image des Arbeitgebers.

Bei alledem sollte sichergestellt werden, dass die Teilnahme am Kurzsabbatical – Programm für alle Beteiligten freiwillig ist.

Gegenüber anderen Formen der zyklischen Umsetzungen von Freizeitintervallen sieht Hoff einen klaren Vorteil für das Kurzsabbatical als regelmäßiges Standardarbeitszeitmodell, weil bei kurzzyklischen Umsetzungen der Organisationsaufwand steigt, bei langfristigen Umsetzungen mit größerer Entfernung zur Vollzeit bzw. mit einer vergrößerten Wiedereingliederungsproblematik zu rechnen sei. Das schließt aber nach Hoff nicht aus, dass zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern auch andere Vereinbarungen getroffen werden können.

Schließlich geht Hoff noch auf Punkte wie die Insolvenzsicherung von angesparten Arbeitszeitguthaben, Betriebsvereinbarungen und die Modalitäten bei einem vorzeitigen Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen ein.

#### 4.5.2 Sabbaticals im öffentlichen Dienst (Studie von Miethe)

**Horst Miethe** untersuchte in seiner Studie *„Ergebnisse und Erfahrungen der befristeten Arbeitszeitverkürzung durch Einführung von Sabbatical - Modellen“* (2000) die Sabbatical - Programme des öffentlichen Dienstes in den verschiedenen Bundesländern.

Das Land Berlin war 1987 das erste Bundesland, dass zunächst für seine verbeamteten Lehrer die Möglichkeit zur Teilnahme an Sabbatical - Programmen eingeführt hat; mittlerweile haben nahezu alle Bundesländer mit mehr oder weniger umfangreichen Sabbaticalprogrammen nachgezogen. Die Sabbatical-Programme sind als Form der Teilzeitbeschäftigung konzipiert und setzen sich aus einer Arbeits- und einer Freistellungsphase zusammen: In der Arbeitsphase sind die Mitarbeiter regelmäßig vollzeitig tätig, erhalten aber nur ein reduziertes Gehalt. Die Differenz wird auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben und während der Freistellungsphase abgebaut, so dass die Beschäftigten über die gesamte Laufzeit der Sabbatical-Teilzeit ein gleich hohes, gegenüber einer Vollzeittätigkeit jedoch reduziertes Gehalt erhalten.

Die Zyklen der unterschiedlichen Modellvarianten liegen in den verschiedenen Bundesländern in der Regel zwischen zwei und sieben Jahre, wobei die Freistellungsphasen regelmäßig ein Jahr betragen (z.B. sechs Jahre Arbeitsphase und ein Jahr Freistellung); in einzelnen Bundesländern gibt es abweichende Regelungen. Nicht alle Angehörigen des öffentlichen Dienstes können sich gleichermaßen an den Sabbatical-Programmen beteiligen: Teils sind sie auf bestimmte Tätigkeitsfelder beschränkt (Lehrer), teils gelten sie nicht gleichermaßen für Beamte und Angestellte / Arbeiter.

Die Sabbatical - Teilzeit ist unter den anderen Formen der Teilzeitarbeit relativ gering verbreitet: In Berlin z.B. haben nur 5,3 % der Teilzeitbeschäftigten des öffentlichen Dienstes das Sabbatical gewählt; bezogen auf alle Sabbaticalberechtigten liegt die Quote in Berlin bei 2,1 % (am höchsten ist sie in Hamburg mit 3,7 %, am geringsten im Saarland mit 0,3 %).

Aber auch wenn sich die Anzahl der Sabbicalaner in Grenzen hält, ist die Inanspruchnahme dennoch unter zwei Aspekten interessant:

1. Der Anteil der Männer an dieser besonderen Form von Teilzeitbeschäftigung liegt in Berlin bei 50 % und damit weit höher als bei den übrigen Teilzeitvarianten (7 % bis 25 %),
2. Sabbaticals sind auch für höhere Qualifikations- und Statusgruppen interessant, die ansonsten unter den Teilzeitbeschäftigten weit unterrepräsentiert sind.

Nicht ganz klar ist, inwieweit die Sabbicalaner ihre Freistellungsphasen für Weiterbildungsaktivitäten nutzen. Während Experten aus dem Bereich der Personalvertretung den Bildungsansatz von Sabbaticals hervorheben und bestätigen, dass viele Beschäftigte ihre

Freistellung zielgerichtet für Fort- und Weiterbildungsaktivitäten nutzen, sehen Experten der Länderministerien Bildungsaktivitäten kaum als Inhalt des Sabbaticals.

In einem herrscht aber zwischen allen von Miethel befragten Experten Einigkeit: Sabbaticals haben positive Auswirkungen auf das Arbeitskraftpotenzial: Bei nahezu allen Rückkehrern ist eine sichtbare Wiederbelebung der Motivation und der Leistungsbereitschaft festzustellen gewesen. Eine Tauglichkeit von Sabbaticals als Vorbeugung bei Stress- und Überforderungssymptomen ist dagegen zweifelhaft, da das Modell wegen der langen Anspannungszeiten nicht flexibel genug genutzt werden kann.

Auch arbeitsmarktpolitische Effekte sind fraglich: In der Regel nutzen die Länder die Sabbaticals dazu, die Personalkosten zu senken – Neueinstellungen hat es kaum gegeben.

#### 4.5.3 Sabbaticals unter dem Aspekt „Beruf und Familie“ (Studie von Klenner u.a.)

**Christina Klenner, Svenja Pfahl und Stefan Reuyß** verfassten im Jahre 2002 ihre Studie *„Arbeitszeiten - Kinderzeiten - Familienzeiten – Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten?“* (Klenner u.a. 2002) für das Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifizierung und Technologie (MASQT) des Landes NRW.

Klenner u.a. befragten in ihrer Studie Beschäftigte verschiedener Verwaltungen und Unternehmen danach, ob und inwiefern die betrieblich eingeräumten Möglichkeiten, sich im Rahmen von Blockfreizeiten und Sabbaticals längerfristig von der Erwerbsarbeit freustellen zu lassen, positive Auswirkungen im Rahmen einer gemeinsamen familiären Lebensführung für das Zusammenleben mit Kindern haben. Hintergrund ist der seit Mitte der 1990er Jahre beobachtbare Flexibilisierungsschub bei den Arbeitszeiten und die Feststellung, dass flexible Arbeitszeiten neuerdings häufig auch diskontinuierlich auf der Zeitachse verteilt sind.

Klenner u.a. sehen im Rahmen ihrer Untersuchung Sabbaticals und Blockfreizeiten nicht als grundsätzlich unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, sondern sie unterscheiden sie vor allem nach ihrer Dauer. Die Abgrenzung wird definitorisch getroffen: Freie Phasen unter einem Monat werden als Blockfreizeiten bezeichnet, Freiphasen von einem bis drei Monaten als Kurz Sabbatical und alles darüber hinaus als Sabbatical (Klenner u.a. 2002, S. 178).



Zunächst werden die Rahmenbedingungen für die Zeitverteilungsmuster im Alltag der befragten Arbeitnehmer untersucht. Im Einzelnen untersucht Klenner dabei die folgenden Aspekte:

- Zeiten und Zeitwünsche der Kinder („Kinderbefragung“)
- Zeitstrukturen im Kinder- und Familienalltag („Beschäftigtenbefragung“)
- Betreuungslücken durch Kindereinrichtungen
- Schulzeiten als rigide Taktgeber – Ferienzeiten als „familiäre Organisationsaufgabe“
- Freizeittermine der Kinder, Muße und Zeitautonomie
- Regelmäßige Zeitmuster im familiären Alltag
- Routinen
- Rituale

Danach stellen Klenner u.a. die Verbreitung von Sabbatical- und Blockzeitregelungen aufgrund ihrer repräsentativen Befragung dar und untersuchen dann, welche Auswirkungen Sabbaticals und Blockfreizeiten auf die genannten Zeitstrukturen haben.

Der besondere Vorteil von Sabbaticals und Blockfreizeiten gegenüber herkömmlichen Arbeitszeitverteilungsmodellen liegt zunächst darin, dass diese Modelle längere zusammenhängende Freizeiten bieten. Dadurch wird Raum für familiäre Aktivitäten geschaffen, die im Alltag oft zu kurz kommen.

Die Befragten nennen vor allem folgende Gründe, warum sie die Sabbatical- oder Blockzeitoptionen gewählt haben:

- Wunsch, in dieser Zeit häusliche Arbeiten, die im Alltag unerledigt geblieben sind, mit weniger Zeitdruck nachzuholen
- Bedürfnis nach Entschleunigung des Alltags und einfach mal die Seele baumeln lassen

Klenner u.a. erkennen insbesondere in regelmäßigen Blockfreizeiten ein Emanzipationspotenzial im Geschlechterverhältnis, da sich Männer während ihrer Freizeitphasen mehr als üblich an Hausarbeit und Kindererziehung beteiligen würden. Kennzeichnend für beide Varianten der diskontinuierlichen Arbeitszeitverteilung sind – da die Freistellungsphasen in beiden Fällen vorgearbeitet werden müssen – Arbeitsphasen mit einer höheren als der normalen Arbeitsbelastung und arbeitsbelastungsfreie Phasen während der

Freistellung. Hieraus resultieren Probleme für das familiäre Zeitmanagement während der Arbeitsphasen.

Trotz allem können nach Auffassung von Klenner u.a. Sabbaticals und Blockfreizeiten wesentliche Bestandteile einer familienfreundlichen Arbeitszeitpolitik sein; denn sie ermöglichen, dass Eltern in den verschiedenen besonderen Lebenssituationen ihrer Kinder (z.B. Einschulung) mehr Zeit für diese haben. Zugleich wird jedoch davon ausgegangen, dass Sabbaticals und Blockfreizeiten nicht eine notwendige regelmäßige Reduzierung der Arbeitszeit, also klassische Teilzeit, ersetzen können, denn sie können nicht einem alltäglichen Zeitmangel entgegenwirken.

Aufgrund der langen Ansparzeiten und der oftmals langfristigen Festlegung von Arbeits- und Freiphasen eignen sich Sabbaticals und Blockfreizeiten auch nicht für die „Wechselfälle des Lebens“. Klenner u.a. schlagen daher flexiblere Nutzungsmöglichkeiten vor und regen – um die Gehaltseinbußen der Arbeitnehmer nicht zu groß werden zu lassen – eine betriebliche bzw. staatliche Kofinanzierung an.

#### 4.5.4 Sabbaticals unter dem Aspekt „Work-Life-Balance“ (Studie von Siemers)

**Barbara Siemers** war so weit ersichtlich 2003 die Erste, die in Deutschland eine Dissertation zum Themenkomplex Sabbaticals verfasste. Das Thema ihrer Studie lautet: *„Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Erfahrungen mit neuen betrieblichen Freistellungsmodellen“*. Ausgehend von der Beobachtung, dass die immer knapper werdende Zeit viele Menschen zunehmend plagt – Stress, Zeitnot und Überforderung sind die Folge – begibt sich Siemers auf die Suche nach neuen Zeitarrangements, die sowohl im Alltag als auch in besonderen Lebenslagen Abhilfe schaffen können. Nach ihren Feststellungen sind Sabbaticals als zeitlich befristeter Ausstieg aus dem Erwerbsleben besonders dazu geeignet, aus dem engen Zeitkorsett des Arbeitslebens auszusteigen und wenigstens für eine gewisse Zeit nahezu unbegrenzte zeitliche Freiheiten zu gewinnen.

Siemers geht in ihrer explorativen Studie zunächst kurz auf Verbreitung und Formen von Sabbaticals ein; im Mittelpunkt ihrer Studie stehen jedoch die Motive und Erfahrungen der Sabbaticalaner und die Frage nach individuellen Gestaltungspotenzialen und Zwängen, mit denen die Ausstiege auf Zeit verbunden sind.

Dazu befragte Siemers insgesamt 31 Beschäftigte in verschiedenen Verwaltungen und Unternehmen nach ihren persönlichen Erfahrungen mit Sabbaticals. Die Befragten waren je zur Hälfte auf den öffentlichen Dienst und die Privatwirtschaft verteilt. Männer und Frauen waren unter den Befragten in etwa gleich stark vertreten; Arbeitnehmer über 30 Jahre sowie Höherqualifizierte waren im Vergleich zur Erwerbstätigenstruktur in Deutschland überrepräsentiert.

Im Rahmen der Untersuchung kristallisierte sich heraus, dass sich Sabbaticals in fünf unterschiedliche Nutzungstypen einteilen lassen:

1. Sabbaticals zur Regeneration (8 Nennungen)
2. Sabbaticals zur persönlichen Neuorientierung (8 Nennungen)
3. Sabbaticals zur beruflichen Weiterbildung (6 Nennungen)
4. Sabbaticals für Familienaufgaben (3 Nennungen)
5. Sabbaticals zur Realisierung eigener Projekte (3 Nennungen)

Aufgrund ihrer Befragung kommt Siemers zu folgenden Ergebnissen:

Der Gedanke an ein Sabbatical ist bei den Arbeitnehmern attraktiv; die Umsetzung der Entscheidung, ein Sabbatical auch tatsächlich zu nehmen, oft sehr schwer: Oftmals müssen Sabbaticals gegen den Widerstand von Vorgesetzten und Kollegen durchgesetzt werden. Durch die Konstruktion der meisten Sabbaticalmodelle als Anspar- bzw. Gehaltsverzichtsmodelle haben die Sabbaticalaner oft erhebliche Einkommenseinbußen hinzunehmen, und auch im privaten Umfeld sind Koordinierungsprobleme zu lösen.

Weiterhin stellt Siemers fest, dass Sabbaticals primär von einer „Leistungselite“ genutzt werden (Siemers 2003, S. 278); nahezu alle Sabbaticalaner haben vergleichsweise hohe Qualifikationen. Alle Sabbaticalaner empfanden ihr Sabbatical als Investition in die persönliche Zukunft – unabhängig davon, wozu das Sabbatical im Einzelfall tatsächlich genutzt wurde.

Auch wenn Sabbaticals grundsätzlich einen sehr weiten Bereich unterschiedlichster Anwendungsfelder eröffnen, ist die Wahl für einen bestimmten Sabbicaltypus oftmals nicht frei; die konkrete Entscheidung und Ausgestaltung entspringt meistens einer individuellen „Notsituation“. Beispielsweise nehmen Frauen ein Sabbatical des Typus „Familienaufgaben“, um die Zeit zwischen Ende der Elternzeit und der Einschulung der Kinder überbrücken zu können. Ähnliches gilt für die anderen Typen.

Zusammenfassend stellt Siemers fest, dass das reale Sabbatical in aller Regel mit dem „Mythos Sabbatical“ wenig gemeinsam hat: Zwar erschließen sich den Sabbaticalanern erhebliche Freizeitressourcen, doch sind die Sabbaticals auch von erheblichen Zwängen begleitet. Oft steht also nicht die freie Entscheidung für ein Sabbatical im Vordergrund, sondern die Entscheidung für ein Sabbatical ist eine Reaktion auf externe Zwänge.

#### 4.5.5 Sabbaticals unter dem Aspekt „Motivationale Auswirkungen auf die Teilnehmer“ (Studie von Deller)

**Christian Deller** ist neben Siemers der Zweite, der sich in seiner Dissertation *„Evaluation flexibler Arbeitszeitmodelle am Beispiel einer Unternehmensberatung. Die motivationalen Auswirkungen verschiedener Sabbatical- und Teilzeitprogramme aus Teilnehmersicht“* (2004) mit dem Themenfeld Sabbaticals beschäftigte. Allerdings untersucht Deller – wie der Name seiner Studie schon sagt – Sabbaticals lediglich als ein Teilzeitmodell neben anderen. Wie Siemers legt auch er den Focus seiner Untersuchung auf die Teilnehmerperspektive; die Unternehmensperspektive wird nur am Rande berücksichtigt.

Deller geht von der aktuellen Diskussion um flexiblere (und längere) Arbeitszeiten aus: Zum einen verlangen Unternehmen die Ausweitung flexibler Arbeitszeitmodelle, um so die höheren Kosten in Deutschland durch höhere Produktivität ausgleichen zu können. Zum anderen ist in den letzten Jahren auf der Arbeitnehmerseite, ausgelöst vor allem durch veränderte Familienstrukturen, ein wachsendes Bedürfnis nach einer besseren Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben zu beobachten. Flexible Arbeitszeiten können hier ein Mittel sein, um die Interessen beider Seiten zu verbinden.

Nach Deller wird jedoch die Diskussion um flexible Arbeitszeiten zurzeit nahezu ausschließlich aus Sicht der Unternehmen geführt und dabei eine positive motivationale Auswirkung auf die Arbeitnehmer unterstellt. Ob sich u.a. Sabbaticals tatsächlich positiv auf die Motivation der Arbeitnehmer auswirken, ist Gegenstand seiner Studie.

Im Folgenden werden nur die Studienergebnisse hinsichtlich der Teilzeitvariante Sabbaticals dargestellt; die anderen ebenfalls untersuchten Teilzeitmodelle (auch das sog. „Ansparmodell“, dass Freistellungen mit einer Dauer von 1,5 bis 3,7 Monaten zwischen verschiedenen Beratungsprojekten zulässt) bleiben unberücksichtigt. Für die Bewertung der Ergebnisse muss man wissen, dass die Befragungen von Deller lediglich in einem einzigen

Unternehmen durchgeführt wurden. Die Initiative zur Einführung von Sabbaticals ging vom Unternehmen aus: Ziel war es, dem aufgrund erheblicher Auftragseinbrüche notwendig gewordenen Mitarbeiterabbau zu begegnen. Deller befragte 31 Arbeitnehmer.

Wie sich herausstellte sind über 90% der Sabbaticalteilnehmer mit dem Sabbaticalangebot ihrer Firma zufrieden. Über 50% glauben, dass Sabbaticalangebote die Firma attraktiver für Bewerber machen. Allerdings lehnt eine Mehrheit der Beschäftigten Sabbaticals als Vergütungsbestandteil für besondere Leistungen ab, weil hierdurch individuelle Karriereplanungen tangiert würden. Auch wenn die meisten Sabbaticalteilnehmer ihren Kollegen zu einem Sabbatical raten würden, so ist dass Sabbatical doch nicht das Wunscharbeitszeitmodell der Teilnehmer: Diese sind das „Ansparmodell“ (kürzere Freistellungsphasen i.S. von Blockfreizeiten zwischen zwei Projekten) und das „flexible Teilzeitmodell“ (alle Formen klassischer Teilzeitarbeit i.S. des TzBfG).

#### 4.5.6 Die Befragung der Career-Company

Im Jahr 2001 befragte die **Career – Company** (Career-Company 2001) im Rahmen von Absolventenkongressen 600 Bewerber und 250 Personalverantwortliche zum Thema Sabbaticals. Die Befragung ist sicher nicht repräsentativ im engeren Sinne; denn zum einen standen die befragten Bewerber noch nicht im Berufsleben, zum anderen wurden auch Personalverantwortliche befragt, die persönlich keinerlei Erfahrungen mit Sabbaticals in ihren Unternehmen hatten. Dennoch sollen – da es die einzige Befragung dieser Art überhaupt ist – im Folgenden die Ergebnisse kurz dargestellt werden.

## 4.5.6.1 Sabbaticals aus Bewerberpersicht

Fragestellung	Antworten
„Wenn Sie die Möglichkeit hätten, ein „Sabbatical“ in Anspruch zu nehmen, welcher Zeitraum wäre für Sie interessant?““	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bis zu 3 Monaten 19 %</li> <li>• 3-6 Monate 36 %</li> <li>• 6-12 Monate 39 %</li> <li>• mehr als 1 Jahr 3 %</li> <li>• andere Vorstellungen 2 %</li> </ul>
„Wofür würden Sie eine Auszeit nutzen?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildung 55 %</li> <li>• Familie 36 %</li> <li>• Reisen 48 %</li> <li>• Sonstiges 10%</li> </ul>
„Welche Einbußen Ihres letzten Nettogehaltes (in %) würden Sie in Kauf nehmen?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bis 30% 31 %</li> <li>• bis 50% 28 %</li> <li>• bis 70% 4 %</li> <li>• bis 100% 6 %</li> <li>• gar keine 12 %</li> <li>• k.A. 19 %</li> </ul>
„Hätten Sie Angst um Ihre derzeitige Position, wenn Sie ein Sabbatical in Anspruch nehmen?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja 41 %</li> <li>• nein 49 %</li> <li>• k.A. 10%</li> </ul>
„Denken Sie, die Auszeit könnte Ihrem Ruf / Image schaden?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja 33 %</li> <li>• nein 58 %</li> <li>• k.A. 9 %</li> </ul>
„Ist das Angebot ein entscheidender Faktor bei der Arbeitgeberwahl?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja 58 %</li> <li>• nein 33 %</li> <li>• k.A. 9 %</li> </ul>

## 4.5.6.2 Sabbaticals aus Sicht von Personalverantwortlichen

Fragestellung	Antworten
„Besteht in Ihrem Unternehmen grundsätzlich ein Sabbatical - Angebot?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja 24 %</li> <li>• nein 67 %</li> <li>• k.A. 9 %</li> </ul>
„Bis zu welcher Dauer kann eine „Auszeit vom Job“ in Anspruch genommen werden?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bis zu 3 Monaten 34 %</li> <li>• bis zu 6 Monaten 22 %</li> <li>• bis zu einem Jahr 8 %</li> <li>• mehr als 1 Jahr 3 %</li> <li>• andere 33 %</li> </ul>
„Wie hoch wäre die Vergütung während eines Sabbaticals?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gleiches Gehalt für mehrere Jahre 24 %</li> <li>• 70-99% des letzten Gehaltes 9 %</li> <li>• 50-69% des letzten Gehaltes 6 %</li> <li>• &lt; 50% des letzten Gehaltes 13 %</li> <li>• andere Regelung 48 %</li> </ul>
„Wird ein Sabbatical systematisch vorbereitet?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja 6 %</li> <li>• nein 37 %</li> <li>• k.A. 57 %</li> </ul>
„Werden die Mitarbeiter nach dem Sabbatical bei der Reintegration begleitet?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja 2 %</li> <li>• nein 41 %</li> <li>• k.A. 57 %</li> </ul>
„Der Mitarbeiter hat nach dem Sabbatical Anspruch auf:“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die alte Position 69 %</li> <li>• eine vergleichbare Position 19 %</li> <li>• andere Position 12 %</li> </ul>
„In welchen Hierarchieebenen wird das Sabbatical – Modell angeboten?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsführung 0 %</li> <li>• Management 0 %</li> <li>• Angestellte 13 %</li> <li>• ohne Einschränkung 64 %</li> <li>• sonstiges 23 %</li> </ul>
„Mitarbeiter sind meiner Einschätzung nach nach dem Sabbatical...“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivierter und effizienter 20 %</li> <li>• genau wie vorher 4 %</li> <li>• gedanklich so weit entfernt, dass sie Integrationsprobleme bekommen 56 %</li> <li>• sonstiges 19 %</li> </ul>
„Wird das Sabbatical – Angebot bei der Rekrutierung aktiv eingesetzt?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja 6 %</li> <li>• nein 66 %</li> <li>• k.A. 28 %</li> </ul>

## **4.6 Sabbaticals in der betrieblichen Praxis**

Wie sich aus den vorliegenden Studien ergibt ist der Gedanke an eine längere Auszeit vom Job bei vielen Arbeitnehmern zwar sehr beliebt, jedoch bieten nur wenige Unternehmen ihren Beschäftigten die Möglichkeit zum Sabbatical an. Die tatsächliche Inanspruchnahme durch die Arbeitnehmer dürfte sich im Promille-Bereich bewegen. Zwar bieten einige Unternehmen ihren Mitarbeitern Sabbaticalregelungen an – beantragt ein Beschäftigter dann aber tatsächlich seine Teilnahme an einem Sabbaticalprogramm, kommt es häufig zu Problemen mit den Vorgesetzten. Der Verdacht drängt sich auf, dass viele Unternehmen Sabbaticalangebote eingeführt haben, weil Sabbaticals eben modern sind und man innovativ erscheinen will (vgl. Pollakowsky 2002). Aus diesen Gründen fällt es auch sehr schwer, Aussagen über Sabbaticals in der betrieblichen Praxis zu machen.

### **4.6.1 Sabbaticals als Bestandteil der Personalentwicklung**

Schon aufgrund ihrer derzeit noch geringen Verbreitung spielen Sabbaticalmodelle unter dem Aspekt der Personalentwicklung keine große Rolle. Zwar werden, wie die Studien von Siemers und Deller gezeigt haben, Freistellungsmöglichkeiten von Beschäftigten durchaus auch zur Weiterbildung genutzt, doch gilt dies hauptsächlich für sowieso schon qualifizierte Arbeitnehmer. Von einer aus Unternehmenssicht gezielten und geplanten Anwendung für Personalentwicklungsaktivitäten kann in den Unternehmen jedoch nicht gesprochen werden – jedenfalls geben hierzu die vorliegenden Studien keine Anhaltspunkte.

### **4.6.2 Sabbaticals als Kriseninterventionsmodell**

Einige Unternehmen haben das Sabbatical hingegen als Kriseninterventionsmodell für sich entdeckt: So bieten beispielsweise Infracor, Lufthansa und Siemens ihren Beschäftigten die Möglichkeit zu einem Sabbatical, um so die Personalkosten in wirtschaftlichen Krisenzeiten zu senken und Beschäftigte dennoch für bessere Zeiten im Unternehmen halten zu können (vgl. Gehrman 2003). So nutzten bei der Lufthansa im Jahr 2002 442 Beschäftigte die ihnen angebotene Freistellung von der Arbeit – allerdings ohne Entgeltfortzahlung. Ähnliche Beispiele sind aus kleinen und mittleren Unternehmen nicht bekannt.



#### **4.7 Zusammenfassung**

Sabbaticals werden viel diskutiert, haben oftmals einen exotischen Touch, und der Gedanke an eine berufliche Auszeit erfreut sich bei vielen Arbeitnehmern einer großen Beliebtheit. In der betrieblichen Praxis sind Sabbaticalmodelle jedoch kaum verbreitet. Werden sie in einzelnen Unternehmen angeboten, so werden sie von den Beschäftigten mehrheitlich nicht für exotische Abenteuer, sondern für weit profanere Aktivitäten wie für Weiterbildungsmaßnahmen verwendet. Unter dem Aspekt der Personalentwicklung werden Sabbaticals von den Unternehmen kaum gezielt eingesetzt – teilweise jedoch zur Vermeidung von Kurzarbeit und von Entlassungen in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Das klassische Sabbatical, das den Beschäftigten eine mehrmonatige Auszeit bis zu etwa einem Jahr ermöglicht, erscheint nach den vorliegenden Studien nicht das von den Beschäftigten bevorzugte Modell zu sein – vielmehr geht der Wunsch vieler Arbeitnehmer in Richtung häufigerer Kurzsabbaticals mit Freistellungszeiträumen von wenigen Monaten.

## **5 DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNG**

Nachdem in den vergangenen drei Kapiteln das Umfeld und die Hintergründe der Studie ausführlich vorgestellt wurden, geht es im folgenden Teil (Kapitel 5 und 6) um die eigentliche Untersuchung als Kernstück der Studie. In diesem fünften Kapitel werden zunächst die Hintergründe der Untersuchung nochmals kurz zusammengefasst. Danach werden die Fragestellungen und Ziele der Untersuchung herausgearbeitet sowie das Untersuchungsdesign und die Samplebildung dargestellt. Abschließend werden die Methodik der Untersuchung sowie die ersten Auswertungsschritte geschildert sowie die untersuchten Unternehmen und die Interviewpartner präsentiert.

### **5.1 Zusammenfassung der Hintergründe der Untersuchung**

Seit vielen Jahren herrscht in Deutschland eine hohe Arbeitslosigkeit: Nicht nur Erwerbspersonen ohne Berufsausbildung sind von ihr betroffen, sondern auch – wenn auch in geringerem Umfang – Erwerbspersonen mit abgeschlossener Berufsausbildung und mit Fach- bzw. Hochschulabschluss. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit fällt es den meisten Unternehmen relativ leicht, auf dem Arbeitsmarkt geeignete Bewerber zu finden und zu rekrutieren. Daher scheint es vielen Unternehmen und Personalverantwortlichen nur schwer vorstellbar, dass nach zahlreichen vorliegenden Studien (vgl. nur BLK 2001; Klemm 2001; Fuchs/Thon 1999; Reinberg/Hummel 2003; Fuchs/Dörfler 2005) ein akuter Fachkräftemangel bereits auf mittlere Sicht immer wahrscheinlicher wird. Ursache hierfür ist vor allem die demographische Entwicklung: Diese hat zur Folge, dass die Gesellschaft in Deutschland in den nächsten Jahrzehnten altern und schrumpfen wird.

Diese Trends werden auch erhebliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben: Wenn die demographische Entwicklung ab 2010, verstärkt ab 2015, voll auf den Arbeitsmarkt durchschlagen wird, werden viele Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten haben, ihren Bedarf an hochqualifizierten und qualifizierten Arbeitskräften zu decken. Vor allem das Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften mit Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluss wird den Bedarf der Wirtschaft bei weitem nicht decken können. Nach einer Studie (Klemm 2001) werden bereits bis 2010 über 280.000 Arbeitskräfte mit entsprechenden Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt fehlen, und auch bei Arbeitnehmern mit Berufsabschluss ist mit einer Mangelsituation zu rechnen. Verlierer auf dem Arbeitsmarkt werden hingegen die

Arbeitskräfte ohne abgeschlossene Berufsausbildung sein – in diesem Qualifikationssegment wird es auch weiterhin hohe Arbeitslosenquoten geben (vgl. BLK 2001).

Im Wesentlichen bieten sich fünf Reaktionsmöglichkeiten zur Milderung des drohenden Fachkräftemangels an (vgl. Reinberg/Hummel 2003):

1. Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer
2. bessere Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen
3. gesteuerte Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland
4. Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Berufsausbildung
5. verstärkte Bildungsanstrengungen

Zumindest bei den Punkten 1, 2 und 4 sind die Unternehmen selbst gefordert und in der Verantwortung, das Arbeitskräftepotenzial besser als bisher zu erschließen und zu nutzen.

Das betriebliche Personalmanagement und insbesondere eine am Kriterium der Nachhaltigkeit orientierte Personalentwicklung könnten hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten. Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, bei den Beschäftigten die vorhandenen Qualifikationen und damit ihre Leistungsfähigkeit durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zu verbessern. Die klassische Personalentwicklung vermittelt den Mitarbeitern primär berufsbezogene fachliche Qualifikationen, wobei bestimmte Berufsgruppen wie geringqualifizierte und ältere Beschäftigte deutlich unterrepräsentiert sind. Dagegen geht der Ansatzpunkt einer am Kriterium der Nachhaltigkeit orientierten Personalentwicklung weiter: Sie befähigt und motiviert die Beschäftigten individuell zum „lebenslangen Lernen“, indem sie neben fachlichen Qualifikationen auch die zum Lernen erforderlichen überfachlichen Qualifikationen vermittelt. Auf Unternehmensebene schafft sie die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass „lebenslanges Lernen“ auch tatsächlich realisiert werden kann und das Unternehmen so dem Idealbild einer „lernenden Organisation“ möglichst nahe kommt. Dabei spielt die Gestaltung der Arbeitszeit eine entscheidende Rolle: Beschäftigte müssen auch die Möglichkeit zu längerfristigen Weiterbildungsaktivitäten wie z.B. Meisterlehrgänge oder Aufbaustudiengänge erhalten, ohne auf eine gewisse finanzielle Absicherung verzichten oder gar das Unternehmen verlassen zu müssen. Die Organisation der Arbeitszeit spielt aber nicht nur für die Weiterbildung eine entscheidende Rolle, sondern ist auch unter weiteren Aspekten wie z.B. der „Work-Life-Balance“ wichtig.

Sabbaticals, finanziert durch die arbeitnehmerseitige Ansparung von Arbeitszeitguthaben auf Langzeitkonten, ermöglichen den Mitarbeitern eines Unternehmens eine längerfristige Freistellung (je nach Vereinbarung etwa 3 – 12 Monate) von der Arbeitspflicht, wobei ihnen regelmäßig ein reduziertes Einkommen weiter gezahlt wird und sie in den Sozialsystemen weiter versichert bleiben. Untersuchungen (Siemers 2003) haben gezeigt, dass Arbeitnehmer ein Sabbatical durchaus auch für betriebsverwertbare Weiterbildungsaktivitäten nutzen; der Erwerb überfachlicher Qualifikationen ist zwar naturgemäß nicht primäres Ziel eines Sabbaticals, spielt in diesem Kontext aber auch eine Rolle. Gegenüber reinen „Lernzeitkonten“ haben Sabbaticals den Vorteil, dass sie flexibler einsetzbar sind und auch für die Regeneration, für Familienaufgaben, zur Neuorientierung und für eigene Projekte der Beschäftigten genutzt werden können. Außerdem stehen die angesparten Arbeitszeitguthaben im Krisenfall dem Unternehmen zur Vermeidung von Kurzarbeit und Kündigungen zur Verfügung.

## **5.2 Fragestellungen der Untersuchung**

Bereits in den ersten Kapiteln waren die Fragen aufgeworfen worden, was unter einer nachhaltigen Personalentwicklung verstanden werden kann, welche Rolle Arbeitszeitmodelle wie Sabbaticals im Rahmen einer nachhaltigen Personalentwicklung spielen könnten und welchen Beitrag beide zur Minderung des demographisch bedingten zukünftigen Fachkräftemangel leisten können.

Die Untersuchung soll erforschen,

1. welcher Kenntnisstand in KMU hinsichtlich der voraussichtlichen Folgen der demographischen Entwicklung im Allgemeinen und insbesondere für den Arbeitsmarkt und für die Belegschaften besteht,
2. was unter einer „nachhaltigen Personalentwicklung“ verstanden wird,
3. welche Personalentwicklungsaktivitäten in den KMU stattfinden, wie die Arbeitszeit gestaltet und flexibilisiert ist und welche Rolle die Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung für die Personalentwicklung spielt,

4. ob Arbeitszeitmodelle wie Sabbaticals als Bestandteil einer am Kriterium der Nachhaltigkeit orientierten Personalentwicklung in KMU eine Rolle spielen könnten, und warum sie in der betrieblichen Praxis kaum zu finden sind, und
5. unter welchen weiteren Aspekten Arbeitszeitmodelle wie Sabbaticals für KMU interessant sein könnten.

In dieser Untersuchung sollen primär die beiden Hauptthemenkomplexe „nachhaltige Personalentwicklung“ und „Sabbaticals“ unter Berücksichtigung der geschilderten Hintergründe und Fragestellungen untersucht und ggf. miteinander verknüpft werden. Die genannten Themenkomplexe und ihre Verbindung sind bisher so noch nicht untersucht worden, und die vorliegenden Studien geben auf die gestellten Fragen keine Antworten: Barbara Siemers untersuchte Sabbaticals unter dem Aspekt der „Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags“, und Christian Deller untersuchte die „motivationalen Auswirkungen verschiedener Sabbatical- und Teilzeitprogramme aus Teilnehmersicht“. Auch die anderen im dritten Kapitel vorgestellten Studien setzen andere Schwerpunkte. Weiterhin wurden keine Studien gefunden, die sich mit dem Themenfeld der „Nachhaltigkeit“ in der Personalentwicklung insbesondere in KMU befassen.

Unter dem Druck des demographischen Wandels besteht ein erheblicher theoretischer und vor allem praktischer Bedarf an dieser Studie: Zum einen werden viele KMU ihre derzeitigen Personalentwicklungsstrategien nicht auf Dauer beibehalten, sondern den sich verändernden Verhältnissen am Arbeitsmarkt und in den Belegschaften anpassen müssen – wie diese Veränderungen aussehen könnten, ist unklar. Zum anderen fehlt in der bisherigen Forschung weitgehend der Aspekt der Verbindung von Personalentwicklungsaktivitäten und Arbeitszeitmodellen wie Sabbaticals insbesondere in KMU. Daher besteht vor allem auch auf Unternehmensebene ein erheblicher Bedarf an der Klärung, wie eine nachhaltige Personalentwicklung aussehen und welche Wirkungen sie in den Unternehmen entfalten könnte.

### **5.3 Untersuchungsdesign**

#### **5.3.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**

Die Untersuchung wurde in erster Linie in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchgeführt, die die Mehrheit der Unternehmen bilden und auch eine Mehrheit der

Arbeitnehmer beschäftigen. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Ansätzen zur Abgrenzung von Klein-, Mittel- und Großunternehmen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) definiert die unterschiedlichen Unternehmensgrößen folgendermaßen:

**Tabelle 11: Definitionen Unternehmensgrößen**

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz in Euro / Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

(vgl. [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org))

Hingegen definiert die EU bereits Unternehmen ab 250 Beschäftigten als Großunternehmen. Um die Anzahl der potentiell für die Untersuchungen zur Verfügung stehenden Unternehmen nicht von vorn herein zu sehr einzuschränken, wurde für die vorliegende Untersuchung der Definition des IfM gefolgt.

### 5.3.2 Zugang zum Forschungsfeld

Verwertbare Untersuchungen zu den Forschungsgegenständen lagen nicht vor – daher mussten die erforderlichen Daten zunächst selbst ermittelt und aufbereitet werden. Dafür boten sich primär Untersuchungen direkt in den Unternehmen an.

### 5.3.3 Qualitatives Forschungsdesign

Da bisher keine einschlägigen Studien zu den o. g. Forschungsgegenständen und -fragen vorlagen, sondern die für diese Studie relevanten Daten und Meinungen der betrieblichen Experten zunächst erst einmal gewonnen werden mussten, handelt es sich hier primär um eine explorative Untersuchung.

Die präzisen Verfahren der quantitativen Sozialforschung, die mit ausformulierten Hypothesen arbeiten und auf Repräsentativität und Verallgemeinerung von Forschungsergebnissen abstellen, sind hierfür nicht geeignet.

Vielmehr bot sich für die Untersuchung eine Annäherung an den Forschungsgegenstand und die Forschungsfragen über die Methoden der qualitativen Sozialforschung an. Lamneck (vgl. Lamnek 2005, S. 21 ff.) führt als zentrale Prinzipien der qualitativen Sozialforschung

- Offenheit
- Forschung als Kommunikation
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse
- Explikation
- Flexibilität

an. Nach dem Prinzip der Offenheit erfolgt die Datengewinnung relativ flexibel und offen – auf eine enge theoretische Rahmung des Forschungsfeldes wird zugunsten eines explorativen Vorgehens weitgehend verzichtet. Die Datengewinnung erfolgt so offen wie irgend möglich, um möglichst vielschichtige und ganzheitliche Eindrücke vom Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Weiterhin sollen im Rahmen der Untersuchung neben „harten“ Daten (Basisdaten zum Unternehmen, Art und Umfang der aktuellen Personalentwicklungsaktivitäten usw.) auch „weiche“ Daten (z.B. Meinungen und Einschätzungen zum demographischen Wandel usw.) erfragt werden. Gerade Meinungen und Einschätzungen lassen sich am besten mit kommunikativen Erhebungsmethoden gewinnen.

#### 5.3.4 Experteninterviews als geeignetes Untersuchungsinstrumentarium

Im Rahmen der Untersuchung sollten sowohl „harte“ als auch „weiche“ Daten gewonnen werden – daher bot sich zur Daten- und Informationsgewinnung ein Vorgehen über Interviews an.

Als geeignete Interviewform kam primär das Experteninterview in Betracht: Mit diesem wird mittels Interviews auf das Wissen spezifischer, für das Fach- und Themengebiet als relevant erachteter Akteure zurückgegriffen (vgl. Bogner/Littig/Merz 2005, S. 7). Dabei interessiert der Interviewpartner – anders als bei vielen anderen Interviewformen – nicht so sehr als

Person, sondern in seiner Eigenschaft als Experte für ein Themenfeld. Dabei wird er auch als Repräsentant einer Gruppe gesehen (vgl. Flick 2005, S. 139).

### 5.3.5 Zielgruppe: Personalverantwortliche und Betriebsräte

Verantwortlich für das betriebliche Personalmanagement und damit auch für die Personalentwicklungsaktivitäten in den Unternehmen sind in erster Linie die Personalverantwortlichen. Diese sind in größeren Unternehmen die Personalleiter, in kleineren Unternehmen auch die für die Personalarbeit verantwortlichen Geschäftsführer. Soweit in den Unternehmen ein Betriebsrat besteht, hat dieser gemäß den §§ 92ff. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Mitwirkungsrechte. Die Beschäftigten in den Unternehmen sind zwar die Adressaten der Personalentwicklungsaktivitäten, sind aber bei deren Planung, Organisation und Umsetzung regelmäßig nicht direkt beteiligt. Daher wurden in den Unternehmen die Personalverantwortlichen und soweit vorhanden die Betriebsratsvorsitzenden befragt.

## 5.4 Samplebildung

Die Zusammenstellung des Samples der untersuchten Unternehmen war von dem Bestreben geleitet, die Experteninterviews in möglichst unterschiedlichen betrieblichen Umfeldern durchzuführen. Deshalb wurde versucht, eine heterogene Stichprobe zusammen zu stellen.

Bei der Auswahl der Unternehmen spielten verschiedene Annahmen eine Rolle. Es wurde vermutet, dass tendenziell

- der Umfang sowie die Art und Weise der Personalentwicklungsaktivitäten von der Größe des Unternehmens abhängig ist,
- Unternehmen, die mehrheitlich qualifizierte Beschäftigte benötigen, mehr Personalentwicklung betreiben als solche Unternehmen, die hauptsächlich unqualifizierte Beschäftigte haben, und
- die formale Arbeitszeitflexibilisierung (Arbeitszeitkonten usw.) in größeren Unternehmen weiter verbreitet ist als in kleinen Unternehmen.



Dagegen erschien es ungewiss, ob das Vorhandensein von Betriebsräten Auswirkungen auf den Umfang und die Art der betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten hat.

Die Untersuchung sollte in insgesamt fünf Unternehmen durchgeführt werden, die zumindest ihren Hauptstandort in Ostwestfalen-Lippe haben. Durch die regionale Beschränkung sollte sichergestellt werden, dass die Unternehmen vergleichbaren Rahmenbedingungen (Arbeitslosenquote, Fachkräfteangebot am Arbeitsmarkt, Bildungsangebote, Infrastruktur,...) unterliegen. Unterscheiden sollten sich die Unternehmen hinsichtlich Größe und Branche. Unter den untersuchten Unternehmen sollten ein größeres Unternehmen (ca. 500 Beschäftigte), zwei mittelständische Unternehmen (ca. 200-300 Beschäftigte) sowie zwei kleinere Unternehmen (bis ca. 50 Beschäftigte) vertreten sein. Auf die Untersuchung echter Kleinunternehmen (weniger als 10 Beschäftigte) wurde verzichtet, da in dieser Größenordnung weder ein systematisches Personalmanagement noch gezielte Personalentwicklungsaktivitäten vermutet wurden. Um den unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten Rechnung zu tragen, wurden bei der Auswahl der Unternehmen unterschiedliche Branchen berücksichtigt. Die untersuchten Unternehmen sollten zudem teilweise über einen Betriebsrat verfügen.

Als Grundlage für die Zusammenstellung des Samples diente eine Liste von Unternehmen, zu denen der Verfasser aufgrund seiner früheren beruflichen Tätigkeit Kontakte hat, oder zu denen er über Beschäftigte Kontakte herstellen konnte. Grund hierfür war die Überlegung, dass persönliche Kontakte den Zugang zu den Unternehmen erheblich erleichtern würden – was sich im Nachhinein auch als richtig herausstellte. Die aufgelisteten Unternehmen wurden einer ersten Recherche unterzogen (Internet, Hintergrundgespräche mit Mitarbeitern und Gewerkschaften) um zu klären, ob sie in die Stichprobe passen und somit für eine Untersuchung grundsätzlich in Frage kamen. Daraufhin wurden die Unternehmen angeschrieben und um die Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Sobald ein Unternehmen die Teilnahme absagte oder sich trotz Erinnerung (etwa drei Wochen nach dem ersten Anschreiben) nicht meldete, wurde ein Ersatzunternehmen angeschrieben und um die Teilnahme gebeten.

Von den angeschriebenen Unternehmen lehnten drei die Teilnahme explizit ab: Eines teilte mit, die Geschäftsleitung wäre aus Gründen der Insolvenzsicherung gegen Langzeitkonten und Sabbaticals und hätte darum entschieden, nicht an der Untersuchung teilzunehmen. Bei einem teilte der Personalleiter nach einem sehr positiv geführten Vorgespräch überraschend

und ohne Begründung mit, die Geschäftsleitung hätte sich gegen die Teilnahme entschieden, und eines sagte ohne jegliche Begründung ab. Mehrere weitere Unternehmen meldeten sich trotz Nachfrage nicht.

Letztendlich erklärten sich fünf Unternehmen bereit, an der Untersuchung teilzunehmen:

**Tabelle 12: Übersicht der untersuchten Unternehmen**

Nr.	Bezeichnung	Branche	Beschäftigtenzahl	Betriebsrat
1	A-GmbH	Maschinenbau	ca. 600	ja
2	B-AG	Kunststofftechnik	ca. 230	nein
3	C-GmbH	Maschinenbau	ca. 210	ja
4	D-GmbH	Rauchabzugs- und Belüftungstechnik	ca. 40	nein
5	E-GmbH	Energie- und Umwelttechnik	ca. 15	nein

(eigene Zusammenstellung)

Aufgrund der ausgewählten untersuchten Unternehmen erschien es möglich, ein relativ breites Spektrum an Daten zu erhalten. Die Beschränkung auf eine relativ kleine Anzahl von lediglich fünf Unternehmen war akzeptabel, da es sich um eine explorative qualitative Untersuchung handelt; auch die beschränkten Ressourcen ließen keine wesentlich größere Stichprobe zu. Zudem ist es fraglich, ob eine größere Stichprobe zu erheblich mehr Erkenntnissen geführt hätte. Insgesamt wurden in den fünf Unternehmen sieben Experteninterviews (fünf mit Personalverantwortlichen; zwei mit Betriebsratsvorsitzenden) geführt.

## 5.5 Methodisches Vorgehen

### 5.5.1 Vorbereitung der Experteninterviews

Die *Homepages*, über die alle untersuchten Unternehmen verfügen, ermöglichten einen ersten Überblick über die Unternehmen und gaben Auskunft über die Branche, die Produktionspalette sowie gelegentlich auch über die Anzahl der Beschäftigten, die Firmengeschichte und vereinzelt über die Unternehmenskultur. Gelegentlich ließen sich auch

*Broschüren* und *Unternehmensvideos* herunterladen bzw. auf dem Postweg anfordern. Ursprünglich war geplant, mit allen Personalverantwortlichen *Vorgespräche* und *Betriebsbesichtigungen* zur Vorbereitung der Experteninterviews zu führen – jedoch wurde von fast allen Personalverantwortlichen der Wunsch geäußert, aus Zeitgründen auf diese zu verzichten. So fand im Vorfeld der Experteninterviews nur ein Vorgespräch statt, und im Rahmen eines Experteninterviews eine Betriebsbesichtigung. Allerdings waren fast alle Unternehmen und Interviewpartner dem Verfasser persönlich bekannt, so dass auf die Vorgespräche und die Betriebsbesichtigungen verzichtet werden konnte, ohne dass sich das negativ auf die Durchführung der Experteninterviews ausgewirkt hätte.

### 5.5.2 Experteninterviews und Interviewleitfaden

Die Experteninterviews, die mit den Personalverantwortlichen und – soweit vorhanden – mit den Betriebsratsvorsitzenden in den untersuchten Unternehmen geführt wurden, bildeten das Kernstück der Untersuchung.

Die Entscheidung für Experteninterviews war zugleich eine Entscheidung für eine leitfadengestützte Interviewform. Durch die Verwendung eines Interviewleitfadens hat der Forscher die Möglichkeit, eine systematische Eingrenzung und Reduktion der für die Untersuchung relevanten Aspekte vorzunehmen. Zugleich sind die Fragestellungen jedoch so offen formuliert, dass die Interviewpartner die Möglichkeit haben, ihre persönlichen Meinungen und Ansichten zu äußern.

Der Interviewleitfaden (vgl. Anlage) gliedert sich in drei Interviewphasen, wobei sich die Informationserhebungsphase ihrerseits in fünf Befragungskomplexe gliedert. Die einzelnen Befragungskomplexe unterteilen sich wiederum in insgesamt 15 Fragen und zahlreiche „Unterpunkte“, die im Rahmen der Interviews möglichst angesprochen werden sollen.

**Tabelle 13: Aufbau des Interviewleitfadens****A. Eröffnungsphase****B. Informationserhebungsphase**

- 1. Problembewusstsein bzgl. der demographischen Entwicklung**
- 2. Verständnis von „Nachhaltigkeit“**
- 3. Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung**
- 4. Sabbaticals in der Personalentwicklung**
- 5. Weitere Anwendungsfelder für Sabbaticals**

**C. Abschlussphase**

(eigene Zusammenstellung, vgl. Anlage)

Die Eröffnungsphase diente primär dem Aufbau einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre und zur Erlangung wesentlicher Basisdaten, soweit diese noch nicht bekannt waren bzw. nicht im Vorgespräch oder auf andere Art und Weise erlangt wurden. Die Informationserhebungsphase stellte den Schwerpunkt der Experteninterviews dar: In zwei relativ kurzen Befragungskomplexen wurden zunächst die Kenntnisse des Interviewpartners über die demographische Entwicklung und deren vermutliche Auswirkungen auf die Gesellschaft allgemein sowie auf den Arbeitsmarkt und die Belegschaften in den Unternehmen erfragt; sodann ging es um das Verständnis von „Nachhaltigkeit“ im Allgemeinen und im Personalwesen im Besonderen. Im dritten Befragungskomplex wurde die Praxis der betrieblichen Personalentwicklung und die Arbeitszeitgestaltung im jeweiligen Unternehmen sowie eine erste Einschätzungen hinsichtlich Wechselwirkungen zwischen Personalentwicklungsaktivitäten und Arbeitszeitgestaltung erfragt. Im vierten Befragungskomplex ging es um den Kenntnisstand hinsichtlich des Arbeitszeitmodells „Sabbatical“ und darum, ob und wenn ja welche Rolle es im Rahmen der Personalentwicklung im untersuchten Unternehmen spielen könnte. Abschließend wurde im fünften Befragungskomplex erfragt, für welche weiteren Anwendungsfelder Sabbaticals außerhalb der Personalentwicklung interessant sein könnten. Danach hatten die Interviewpartner in der Abschlussphase noch einmal Gelegenheit zu Nachfragen und zu persönlichen Anmerkungen und Anregungen.

Vor der Durchführung der Experteninterviews wurden zwei Testinterviews mit einem Betriebsleiter und einem Betriebsratsvorsitzenden durchgeführt.

### 5.5.3 Durchführung der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum zwischen dem 13.04.2006 und dem 14.07.2006 durchgeführt. Sechs der Interviews dauerten zwischen gut 30 und knapp 60 Minuten. Hinzu kamen jeweils Vor- und Nachbereitungsphasen, so dass die Gesamtdauer der Interviewtermine regelmäßig zwischen knapp 60 und gut 110 Minuten variierte. Ausnahme war ein Interview: Es wurde mehrfach unterbrochen und verschoben und zog sich insgesamt über mehr als drei Stunden hin, inklusive der Vor- und Nachbereitungsphasen benötigte es gut vier Stunden.

Die Experteninterviews fanden in Räumlichkeiten der Unternehmen statt. Die betriebliche Umgebung wurde gewählt, um zum einen der Zeitknappheit der Interviewpartner Rechnung zu tragen; zum anderen wurde so dem Verfasser ein Eindruck vom betrieblichen Umfeld vermittelt. Auch konnten verschiedene Interviewtermine miteinander verbunden werden. Die Experteninterviews wurden in den meisten Fällen in den Büroräumen der Interviewpartner geführt, gelegentlich auch in Besprechungszimmern. Die Interviews wurden in der Regel als „Vier-Augen-Gespräche“ geführt; lediglich in einem Fall befand sich eine andere Person im Raum, die an ihrem Schreibtisch arbeitete und sich am Interview in keiner Weise beteiligte.

## 5.6 Auswertung und Ergebnisdarstellung

Bereits die im Interviewleitfaden festgelegten Themenkomplexe grenzten die Vielzahl der grundsätzlich erhebbaren Daten und Meinungen ein. Da der Interviewleitfaden jedoch nicht als strikte Vorgabe, sondern als Orientierungshilfe verstanden wurde, kam es während der Experteninterviews mehrfach zu spontanen Datenerhebungs- und Auswertungsentscheidungen, in dem bestimmte Themen vertieft erörtert wurden, während andere kaum besprochen wurden. Zum Beispiel äußerten sich mehrerer Experten zum Thema „mangelnde Qualifikation bei Ausbildungsplatzbewerbern“, obwohl dieses Themenfeld gar nicht erfragt wurde. Andererseits hatte ein Interviewpartner den Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ noch nie gehört und konnte sich – trotz Erläuterung – nichts darunter vorstellen.

Im Anschluss an die Experteninterviews wurden jeweils Kurzprotokolle erstellt, um spontane Eindrücke und Daten wie die Dauer der einzelnen Interviews usw. festzuhalten.

Die Experteninterviews wurden in allen Fällen mit Zustimmung der Interviewpartner mit einem digitalen Diktiergerät aufgezeichnet und durch Brennen der Dateien auf CD gesichert. Anschließend wurden die Interviews verschriftlicht, wobei auf eine klassische Transkription verzichtet wurde. Die Inhalte und Ergebnisse der Experteninterviews werden im sechsten Kapitel thematisch geordnet dargestellt.

Zur Auswertung von Experteninterviews gibt es in der Literatur nur relativ wenige Hinweise. Oft werden zwar Theorie, Techniken und Anwendungsfelder vorgestellt (vgl. z.B. Bogner/Littig/Menz 2005), aber auf die Auswertung geführter Experteninterviews wird kaum oder gar nicht eingegangen.

In der vorliegenden Untersuchung wird nach den Vorschlägen von Meuser und Nagel (1991) verfahren. Nach ihnen vollzieht sich die Auswertung von Experteninterviews regelmäßig in den folgenden Arbeitsschritten:

1. Transkription
2. Paraphrasierung
3. Bildung von Überschriften
4. thematischer Vergleich
5. soziologische Konzeptualisierung
6. theoretische Generalisierung

Die vorgeschlagene Auswertungsstrategie wird als Modellvorschlag verstanden, die nicht starr ist, sondern flexibel an die Untersuchungsbedingungen anzupassen ist (Meuser/Nagel 1991, S. 452). So wurde zwar bei der Auswertung der vorliegenden Experteninterviews und der Ergebnisdarstellung den Anregungen von Meuser/Nagel weitgehend gefolgt, teilweise aber auch von ihnen abgewichen.

In einem ersten Arbeitsschritt wurden die mit dem Diktiergerät aufgezeichneten Experteninterviews transkribiert, wobei auf die Anwendung aufwendiger Notationssysteme verzichtet wurde. Dies erschien vertretbar, da an den geführten Interviews nahezu ausschließlich die Inhalte interessierten. Danach schlagen Meuser/Nagel im Arbeitsschritt „Paraphrasierung“ vor, die Interviews textgetreu in den Worten des Forschers wiederzugeben. Dieser Empfehlung wurde nur bedingt gefolgt: Die Experteninterviews wurden zwar

sprachlich überarbeitet, aber es wurde dabei versucht, die Sprachwahl der Interviewpartner möglichst beizubehalten. Dies erschien aus drei Gründen wichtig: Zum einen sollten Meinungen und Einschätzungen der betrieblichen Experten nicht durch eine andere Sprachwahl des Verfassers verfremdet werden, zum anderen soll diese Studie auch betrieblichen Praktikern zugänglich gemacht werden – hier wäre eine zu sehr soziologisch-wissenschaftliche Sprach- und Begriffswahl hinderlich. Außerdem soll die Realität in den Unternehmen aufgezeigt werden. Die beiden weiteren Arbeitsschritte „Bildung von Überschriften“ und „thematischer Vergleich“ wurden entsprechend den Vorschlägen von Meuser/Nagel durchgeführt. Auf die beiden letzten Arbeitsschritte „soziologische Konzeptualisierung“ und „theoretische Generalisierung“ wurde bewusst verzichtet: Im Schritt „soziologische Konzeptualisierung“ werden die Begriffe und Überschriften „ins Soziologische“ übersetzt, um einen Anschluss an die allgemeinen disziplinären Diskussionen zu ermöglichen (Meuser/Nagel 1991, S. 462). Dies ist aber nicht Sinn und Zweck dieser interdisziplinären Studie – sie soll vielmehr die Praxis in den untersuchten Unternehmen erkunden. Ebenso konnte auf den letzten Arbeitsschritt „theoretische Generalisierung“ verzichtet werden, da das Interesse der Untersuchung an der Erkundung des Kontextwissens und des spezifischen Betriebswissens der betrieblichen Experten bestand (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 466).

Bei der Durchführung der Experteninterviews wurde in Kauf genommen, dass einzelne Interviewpartner in ihren Ausführungen gelegentlich von den gerade besprochenen Themen abwichen und teilweise Themen ansprachen, die gar nicht erfragt waren. Dies stellte sich im Nachhinein als Glücksfall heraus, denn so wurden neue Aspekte in die Untersuchung eingeführt, die ursprünglich nicht bedacht worden waren. Allerdings kam es vereinzelt auch zu Datenartefakten, die im Verlauf der Auswertung ausgesondert wurden.

## **5.7 Präsentation der untersuchten Unternehmen und der Interviewpartner**

Für die Untersuchung wurden in fünf KMU sieben Interviews geführt: Zwei mit Geschäftsführern, eines mit einem Geschäftsführer, der zugleich die Funktion des Personalleiters ausübt, zwei mit hauptberuflichen Personalleitern und zwei mit Betriebsratsvorsitzenden. Von den Betriebsratsvorsitzenden war einer freigestellt.

Aufgrund der Bitte eines Interviewpartners, der für sein Unternehmen um Anonymität gebeten hat, werden die Unternehmen im Folgenden so vorgestellt, dass ein Rückschluss auf deren Identität und somit auf die der Interviewpartner zumindest für externe Leser möglichst ausgeschlossen ist. Dabei stößt das Geheimhaltungsinteresse einiger Interviewpartner auf das Interesse des Verfassers, das Umfeld der Entstehung der Interviews umfassend aufzuzeigen. Der Verfasser hofft, mit der folgenden Vorstellung einen gangbaren Weg gefunden zu haben. Sollte im Einzelfall ein branchenkundiger Leser ein Unternehmen oder einen Interviewpartner wiedererkennen, so bittet der Verfasser das zu entschuldigen – es ist nicht beabsichtigt.

Die Angaben in der folgenden Vorstellung beziehen sich auf den Erhebungszeitraum, der zwischen Mitte April und Mitte Juli 2006 lag. Nachträgliche Änderungen, z.B. die Erstwahl eines Betriebsrates in der B-AG im Spätherbst 2006, wurden nicht mehr berücksichtigt.

### 5.7.1 Die A-GmbH (größeres Maschinenbauunternehmen)

#### 5.7.1.1 Basisdaten zum Unternehmen

Die A-GmbH ist ein größeres traditionelles Maschinenbauunternehmen, dessen Geschichte bis Anfang der 1950er Jahre zurückreicht. Seit Anfang der 1960er Jahre ist es am jetzigen Standort tätig. Bis vor kurzem war es Teil eines Konzerns, dann wurde es an einen Finanzinvestor verkauft. Zur A-GmbH gehört noch ein weiteres kleineres produzierendes Unternehmen sowie einige Vertriebsgesellschaften, die weltweit tätig sind.

Das Unternehmen produziert Holzverarbeitungsmaschinen, -systeme und -anlagen.

In der A-GmbH sind etwa 600 Beschäftigte tätig (insgesamt weltweit ca. 800 Beschäftigte). Die Belegschaft setzt sich aus etwa 300 gewerblichen Arbeitnehmern, 250 Angestellten und 50 Auszubildenden zusammen. Im Unternehmen gibt es kaum ungelernete Beschäftigte und Hilfskräfte – es werden nahezu ausschließlich Fachkräfte beschäftigt. Grund hierfür sind die anspruchsvollen Produkte.

Die A-GmbH ist Mitglied im Arbeitgeberverband und unterliegt der Tarifbindung. Es existiert ein 11-köpfiger Betriebsrat; zwei Betriebsratsmitglieder sind freigestellt.

#### 5.7.1.2 Vorstellung der Interviewpartner

In der A-GmbH wurden der Personalleiter und der freigestellte Betriebsratsvorsitzende interviewt.



Der Personalleiter ist gelernter Versicherungsfachangestellter, hat aber auch eine kaufmännische Ausbildung absolviert und ist seit 15 Jahren im Personalbereich tätig. Für ihn ist die Tätigkeit als Personalleiter „genau das Richtige“. In der A-GmbH ist er seit knapp 10 Jahren als Personalleiter tätig. Anfangs war er für die gesamte Unternehmensgruppe zuständig, jetzt beschränkt sich seine Tätigkeit auf die A-GmbH. Die Schwerpunkte seiner Arbeit bestehen in der Personalrekrutierung, der Personalverwaltung, der Personalentwicklung und in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat und den Tarifparteien.

Der Betriebsratsvorsitzende ist seit 30 Jahren in der A-GmbH und hat hier auch seine Berufsausbildung zum Maschinenschlosser absolviert. Im Laufe seiner Berufstätigkeit durchlief er verschiedene Abteilungen, bildete sich kaufmännisch fort und wurde 1998 in den Betriebsrat gewählt. Seit 2002 ist er freigestellter Betriebsratsvorsitzender.

## 5.7.2 Die B-AG (mittleres Kunststofftechnikunternehmen)

### 5.7.2.1 Basisdaten zum Unternehmen

Die B-AG wurde vor etwa vier Jahren als nicht börsennotierte Aktiengesellschaft aus einer Unternehmensgruppe heraus gegründet, deren Geschichte ihrerseits bis Anfang der 1970er Jahre zurückreicht. Hauptaktionär ist ein amerikanischer Finanzdienstleister. Die B-AG ist ein Zulieferunternehmen für die Automobilindustrie und produziert hauptsächlich oberflächenveredelte Teile aus Kunststoff (und über eine Tochterfirma auch solche aus Metall) für das Interieur von Fahrzeugen. Es wird primär der deutsche Markt beliefert.

Die B-AG hat ca. 230 eigene Mitarbeiter sowie 40 Leiharbeitnehmer. Die eigenen Beschäftigten teilen sich auf in etwa 100 Angestellte und 130 gewerbliche Arbeitnehmer. Unter den Angestellten befinden sich etwa 45 Ingenieure, und auch im kaufmännisch-technischen Bereich werden hauptsächlich Mitarbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung beschäftigt. Im gewerblichen Bereich verfügen etwa 30% der Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufsausbildung – die übrigen sind als ungelernte Produktionshelfer tätig.

Das Unternehmen ist zwar Mitglied im Arbeitgeberverband, unterliegt aber keiner Tarifbindung. Einen Betriebsrat gab es zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht – dieser wurde im Spätherbst 2006 erstmals gewählt.

### 5.7.2.2 *Vorstellung des Interviewpartners*

In der B-AG wurde das Experteninterview mit dem Personalleiter geführt. Er ist 47 Jahre alt. Nach der Realschule absolvierte er zunächst eine Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann und wechselte später in den Personalbereich. Berufsbegleitend hat er sich zum Personalfachkaufmann fortgebildet. Nachdem er bei seinem ehemaligen Arbeitgeber einige Zeit als Personalleiter tätig war kam er vor etwa drei Jahren zur B-AG.

### 5.7.3 Die C-GmbH (mittleres Maschinenbauunternehmen)

#### 5.7.3.1 *Basisdaten zum Unternehmen*

Die C-GmbH ist ein alteingesessenes Familienunternehmen, dessen Geschichte bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Das Unternehmen produziert Spezialmaschinen für die Oberflächenveredelungen von Holz- und Kunststoffoberflächen sowie von Kompositen. Neben dem Hauptwerk in Ostwestfalen gibt es noch einige kleine Tochterfirmen, die mit Vertriebs-, Reparatur- und Konstruktionsaufgaben betraut sind.

Das Unternehmen hat ca. 210 Beschäftigte. Von diesen sind etwa 70 Ingenieure, 35 Programmierer, 15 Verkäufer und 14 in der Verwaltung incl. IT tätig. In der Produktion arbeiten ca. 70 bis 90 Mitarbeiter. Daneben beschäftigt die C-GmbH derzeit ca. 15 – 18 ungelernte Produktionshelfer über eine Leiharbeitsfirma. Weiterhin bildet das Unternehmen in mehreren Berufsfeldern aus.

Die C-GmbH war früher Mitglied im Arbeitgeberverband, ist aber ausgetreten, um der Tarifbindung zu entgehen. Es besteht ein Betriebsrat mit sieben Betriebsräten.

#### 5.7.3.2 *Vorstellung der Interviewpartner*

In der C-GmbH wurden der Personalleiter, der zugleich Mitglied der Geschäftsleitung ist, sowie der nicht freigestellte Betriebsratsvorsitzende interviewt.

Der Personalleiter ist in der C-GmbH zuständig für die Finanzen und das Personalressort. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann und einem rechtswissenschaftlichen Studium war er für mehrere Banken tätig, bevor er vor etwa vier Jahren zur C-GmbH kam. Hier war er zunächst Leiter des Finanzdepartments, bevor er vor zwei Jahren zusätzlich das Personalressort übernahm.

Der nicht freigestellte Betriebsratsvorsitzende ist seit über 25 Jahren in der C-GmbH und hat hier seine Berufsausbildung zum Maschinenschlosser absolviert. Er ist nach wie vor in diesem Beruf tätig.

#### 5.7.4 Die D-GmbH (kleineres Rauchabzugs- und Belüftungstechnikunternehmen)

##### 5.7.4.1 Basisdaten zum Unternehmen

Die D-GmbH besteht in ihrer jetzigen Form seit etwa acht Jahren. Nachdem sie zunächst selbständig war, wurde sie vor kurzem an eine größere internationale Unternehmensgruppe verkauft. Der frühere Eigentümer ist nun als Geschäftsführer tätig. Das Unternehmen entwickelt und produziert zum einen Stellantriebe für Fenster und Klappen im Dachbereich, zum anderen Rauchabzugsanlagen. Die Produktionspalette ist recht breit und reicht von einfachen manuell zu bedienenden Systemen bis hin zu technisch anspruchsvollen vollautomatischen Anlagen. Ca. 65% der Produktion bleibt in Deutschland, die übrigen 35% gehen in den Export.

Das Unternehmen hat 42 Beschäftigte, davon 16 im Vertrieb und im Außendienst, 6 in der Entwicklung und fünf in der Verwaltung. Die übrigen Mitarbeiter sind in der Produktion eingesetzt; Auszubildende gibt es derzeit noch nicht. Das Unternehmen beschäftigt mehrere Ingenieure und Techniker, und nahezu alle Beschäftigten haben eine abgeschlossene Berufsausbildung. Die Spannbreite reicht hier vom Elektromechaniker über Elektroniker, Rundfunk- und Fernsehtechniker bis hin zu kaufmännischen Berufen. Es gibt einige wenige angelernte Arbeitskräfte, die sich inzwischen aber auch qualifiziert haben.

Die D-GmbH ist nicht Mitglied im Arbeitgeberverband und unterliegt keiner Tarifbindung. Ein Betriebsrat existiert nicht.

##### 5.7.4.2 Vorstellung des Interviewpartners

In der D-GmbH stand der für den Personalbereich zuständige Geschäftsführer als Interviewpartner zur Verfügung. Der Geschäftsführer hat Elektronik studiert und war mehrere Jahre in verschiedenen leitenden Funktionen in einem großen Unternehmen tätig. Vor mehreren Jahren gründete er die D-GmbH und machte sich selbständig. Nach einer vorübergehenden Rückkehr zu seinem ehemaligen Arbeitgeber reaktivierte er zusammen mit

einigen Kollegen die D-GmbH und ist hier als Geschäftsführer für die Bereiche Technik, Produktion und Verwaltung zuständig.

### 5.7.5 Die E-GmbH (kleineres Energie- und Umwelttechnikunternehmen)

#### 5.7.5.1 Basisdaten zum Unternehmen

Die E-GmbH wurde vor knapp 10 Jahren vom jetzigen Eigentümer und Geschäftsführer gegründet. Sie entwickelt und produziert Abgasabsauganlagen für Kfz-Werkstätten, Feuerwehrrätehäuser und Automobilhersteller. Daneben werden weitere Abgasabsauganlagen für Spezialzwecke hergestellt. Etwa 85-90% der Produktion erfolgt für den Binnenmarkt, die übrigen 10-15% gehen (mit steigender Tendenz) in den Export.

Das Unternehmen hat 15 Beschäftigte, davon 5 in der Verwaltung und 10 in der Fertigung und in der Montage. 12 der Mitarbeiter sind Vollzeitkräfte, drei sind in Teilzeit tätig. Alle Beschäftigten haben eine abgeschlossene Berufsausbildung – es werden Maschinenschlosser, Kraftfahrzeugmeister, Lüftungsbautechniker und Mitarbeiter mit kaufmännischer Ausbildung beschäftigt. Der Geschäftsführer selbst ist Ingenieur.

#### 5.7.5.2 Vorstellung des Interviewpartners

Das Experteninterview wurde mit dem Geschäftsführer und Alleineigentümer der E-GmbH geführt. Auch bei ihr existiert kein Betriebsrat. Der noch junge Geschäftsführer hat an einer Fachhochschule Maschinenbau studiert und danach Mitte der 90er Jahre als angestellter Ingenieur bei einem Unternehmen gearbeitet. Nach einiger Zeit reizte ihn die Herausforderung, sich selbständig zu machen, und so gründete er vor gut 10 Jahre die E-GmbH.

## 6 BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG: THEORIE UND PRAXIS

In diesem Kapitel werden die Inhalte der geführten Experteninterviews ausführlich dargestellt, zusammengefasst und einer (Be-)Wertung unterzogen. Aus den im 5. Kapitel genannten Gründen wird im Rahmen der Darstellung der Interviews viel Wert darauf gelegt, die betrieblichen Experten sowohl mit ihren Meinungen und Einschätzungen als auch in ihrer Sprachwahl selbst zu Wort kommen zu lassen. Die Darstellung entspricht weitgehend dem Aufbau des Interviewleitfadens.

### 6.1 Demographische Entwicklung: Nur wenig Problembewusstsein

In diesem ersten Teil der Untersuchung werden der Kenntnisstand und das Problembewusstsein in den untersuchten Unternehmen hinsichtlich der von zahlreichen Studien prognostizierten Auswirkungen dargestellt.

Aufgrund der kurz vor dem Erhebungszeitraum im März 2006 erschienen Studie „Die demographische Lage der Nation“ des Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, die auch in den deutschen Medien (Tageszeitungen, Nachrichten, Talkshows,...) ausführlich behandelt wurde, war der Verfasser davon ausgegangen, dass bei den betrieblichen Akteuren eine mehr oder weniger große Sensibilität für das Thema herrschen würde – das stellte sich teilweise als Irrtum heraus.

#### 6.1.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

##### *6.1.1.1 Verständnis und Kenntnisstand bzgl. der demographischen Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt*

Die Auswirkungen der demographischen Entwicklung sind dem Personalleiter der A-GmbH bekannt: Die Mitarbeiter werden immer älter, es entsteht eine Renten- und Gesundheitsproblematik und die Anzahl der Beitragszahler sinkt. Er hat den Vortrag eines Bielefelder Professors zum Thema besucht und war über die Auswirkungen der demographischen Entwicklung überrascht – insbesondere darüber, welche Lebenserwartung heute geborene Mädchen haben. Weiterhin wird in Zukunft ein Fachkräftemangel auf die Unternehmen zukommen. Zukünftig werden der Fachkräftemangel und die Qualifikation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielen.

Nach Meinung des Betriebsratsvorsitzenden der A-GmbH werden die Menschen älter, und deren Bevölkerungsanteil nimmt zu. Auch der Fachkräftemangel in den Unternehmen nimmt zu, weil viele Unternehmen Arbeitskräfte ab 50 Jahren nicht mehr einstellen.

Nach den Aussagen des Personalleiters der B-AG werden in Folge der demographischen Entwicklung die Menschen älter, und nur wenige junge Leute kommen hinterher. Grund hierfür ist der Geburtenrückgang. Daher wird den Unternehmen zukünftig immer weniger Fachpersonal zur Verfügung stehen. Genauere statistische Daten sind ihm allerdings nicht bekannt.

Der Personalleiter der C-GmbH geht davon aus, dass die Gesellschaft überaltert, weil es zu wenig Kinder gibt. Wenn in fünf bis sechs Jahren die nächste Pensionierungswelle ansteht, wird es im Unternehmen Probleme geben, die Lücken zu schließen. Auch generell erwartet der Personalleiter, dass es für die Unternehmen zukünftig schwieriger auf dem Arbeitsmarkt werden wird. Es gibt Probleme, Leute aus anderen Regionen nach Ostwestfalen zu bekommen, denn die Region gilt nicht unbedingt als attraktiv.

Der Betriebsratsvorsitzende der C-GmbH kann sich nicht zum Thema äußern.

Auch der Geschäftsführer der D-GmbH kann zunächst nichts mit dem Begriff der demographischen Entwicklung anfangen. Nach einer kurzen Erklärung meint er, dass die demographische Entwicklung etwas mit der Altersstruktur zu tun hat – die jüngere Generation wächst nicht in gleicher Weise nach. Nach seiner Auffassung wird der derzeitige Fachkräftemangel steigen – hier ist keine Besserung in Sicht. Unter Fachkräftemangel versteht er primär den Mangel in naturwissenschaftlichen - technischen Berufen. Das gleiche Problem besteht im Bereich der Facharbeiter und Techniker. Auch hier gibt es wenige und wird zukünftig noch weniger geben.

Für den Geschäftsführer der E-GmbH bedeutet die demographische Entwicklung, dass es immer mehr ältere Leute gibt. Gründe hierfür sind ein besseres medizinisches System, früher hat es höhere Geburtenraten gegeben, der Trend zur Familie wird geringer, und deshalb gibt es weniger Geburten. Auch der Pillenknick ab 1968 hat zu einem Geburtenrückgang geführt, und der Trend zu weniger Kindern hält an. Über die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt hat sich der Geschäftsführer bisher keine Gedanken gemacht, daher antwortet er etwas „ins Blaue“ hinein. Er kann sich aber vorstellen, dass das für das Unternehmen zukünftig problematisch werden könnte.

### *6.1.1.2 Exkurs: Aktueller Fachkräftemangel*

Auch wenn der aktuelle Fachkräftemangel nicht explizit erfragt wurde, wurde dieses Thema von mehreren Interviewpartnern angesprochen.

Der Personalleiter der A-GmbH meint, dass sich die demographische Entwicklung bisher noch nicht negativ auf das Unternehmen auswirkt. Aufgrund der wirtschaftlichen Lage wurde in der letzten Zeit viel Personal abgebaut, und insoweit besteht im Unternehmen derzeit kein Bedarf nach Fachkräften. Man versucht, mit den eigenen Auszubildenden auszukommen.

Nach Aussage des Personalleiters der C-GmbH hat das Unternehmen bereits derzeit Probleme, genügend qualifizierten Nachwuchs zu finden. Ein Fachkräftemangel besteht definitiv bereits jetzt – insbesondere Ingenieure sind schwierig zu finden. Ein weiteres Phänomen ist, dass sich Maschinenbauingenieure nicht unbedingt mit Mechanik auseinandersetzen wollen – sie beschäftigen sich lieber mit der Konstruktion. Mechanik hingegen bedeutet sehr viel schwierige Rechenarbeit. Die Quoten entsprechend ausgebildeter Ingenieure sind rückläufig: Die regionalen Hochschulen im Umkreis produzieren zwar Abgänger, aber nicht die erforderliche Qualität. Im Facharbeiterbereich hat es das Unternehmen aufgegeben, Facharbeiter über Stellenanzeigen zu suchen. Man geht einen anderen Weg: Es werden Leiharbeiter eingestellt, die Leute werden getestet, und bei Vakanzen werden aus dem Pool der Leiharbeiter die eigenen Mitarbeiter rekrutiert. Wie bereits erwähnt gibt es Probleme, Leute aus anderen Regionen nach Ostwestfalen zu bekommen, da die Region nicht unbedingt als attraktiv gilt.

Nach Auffassung des Geschäftsführers der E-GmbH ist es bereits jetzt schwierig Leute zu finden, die technisch und kaufmännisch qualifiziert sind und kommunizieren können – diese drei Qualifikationen sind wichtig: Das Unternehmen braucht Generalisten, keine Spezialisten. Das Problem, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden, besteht trotz der derzeit hohen Arbeitslosigkeit. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter selbst ein wenig unternehmerisch denken. Keiner muss sich in der E-GmbH krumm machen – die Leute müssen aber in der Lage sein, interdisziplinäre Fragestellungen zu bearbeiten.

### *6.1.1.3 Thematisierung und Konsequenzen in den Unternehmen*

Der Personalleiter der A-GmbH erklärt, dass das Thema im Unternehmen bisher nicht thematisiert wurde, da es derzeit keinen unmittelbaren Handlungsbedarf gibt. Daher macht sich im Unternehmen auch keiner über die Zukunft Gedanken. Die A-GmbH hofft, durch eine

hohe Ausbildungsquote und eine qualitativ hochwertige Ausbildung einem zukünftigen Fachkräftemangel vorbeugen zu können. Das Unternehmen hat im Wettbewerb um Arbeitskräfte einen großen Vorteil: Es hat als mittelständisches Unternehmen einen sehr guten Ruf in der Gegend, und die Mitarbeiter wollen gerne hier arbeiten. Auch bei den Auszubildenden ist das Unternehmen sehr beliebt – man bekommt immer noch die besten Azubis. Auch gibt es keine Konkurrenz wie Daimler. Die A-GmbH bietet u.a. auch eine Ausbildung in Zusammenhang mit der Berufsakademie, also Berufsausbildung und Studium, an. Man bildet lieber etwas über den derzeitigen Bedarf aus als zu wenig – das ist eine Reserve für die Zukunft.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH bestätigt, dass der Themenkomplex bisher noch nicht im Unternehmen besprochen wurde.

In der B-AG ist es im Rahmen der Zukunftssicherung für das Unternehmen nach Meinung des Personalleiters wichtig, entsprechendes Fachpersonal zur Verfügung zu haben. Das Thema wurde bereits in Führungsrunden angesprochen mit dem Ziel, dass die frühere Unternehmenspolitik „Alte raus“ sich ändern muss. Jedoch hat das Thema im Führungskreis bisher keine Schwerpunktbildung erfahren. Der Personalleiter sieht seine eigene Hauptaufgabe darin dafür zu sorgen, dass zukünftig personelle Entscheidungen nicht mehr ad hoc, sondern mit Augenmaß und zukunftsorientiert getroffen werden. Die Sicherstellung qualifizierten Personals erfordert eine aktive Mitgestaltung. So beteiligt sich das Unternehmen z.B. an einem Projekt zur kooperativen Ingenieurausbildung für Verfahrensmechaniker. Diese Leute sind dann in der Entwicklung gut einsetzbar.

Auch in der C-GmbH wurde das Thema Fachkräftemangel nach Auskunft des Personalleiters bereits mehrfach in der Geschäftsleitung besprochen. Das Unternehmen ist bereits jetzt dabei, Nachfolger aufzubauen und dahin zu führen, ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen. Das Unternehmen betreibt eine Mittelfristplanung bis 2009 und eine gesamtstrategische Planung bis 2015 – und in diesem Rahmen wird auch ein „personelles Korsett“ geschnürt und bestimmte personelle Maßnahmen geplant.

Der Betriebsratsvorsitzende der C-GmbH äußert sich nicht zum Thema.

Nach Auskunft des Geschäftsführers der D-GmbH wurde das Thema Fachkräftemangel bereits in der Geschäftsleitung der Unternehmensgruppe angesprochen. Eine Konsequenz ist, dass das Unternehmen nicht wie viele andere Unternehmen nur auf jüngere Leute setzen darf,



sondern es muss sowohl von der Altersstruktur als auch von den Kompetenzen her auf Mitarbeiter jenseits der 40 setzen. Als weitere Konsequenz wird das Unternehmen zukünftig auch in die Berufsausbildung einsteigen – der zukünftige Fachkräftemangel soll möglichst durch eigene Ausbildung und Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter kompensiert werden. Das Unternehmen muss durch eigene Aus- und Weiterbildung die Voraussetzungen dafür schaffen, die nötigen Potenziale im Mitarbeiterbereich zu bilden.

Der Geschäftsführer der E-GmbH meint, dass Deutschland ein Einwanderungsland werden sollte, dass sich wie die USA die Einwanderer aussucht und nicht jeden nimmt, der rein möchte. Das Problem könnte durch Zuwanderung gelöst werden: Junge qualifizierte Leute könnten aus anderen Ländern nach Deutschland kommen. Aber: Es gibt derzeit im Unternehmen Überlegungen, mit einem Geschäftsfreund eine kleine Produktion in Weißrussland aufzuziehen. Das Problem bei der Sache ist, dass es dort keine Ingenieure oder vernünftig ausgebildete Facharbeiter gibt – und deshalb ist das Projekt in Frage gestellt.

#### *6.1.1.4 Alternde Belegschaften und ältere Mitarbeiter im Unternehmen*

Der Personalleiter der A-GmbH geht nicht auf dieses Thema ein.

Der Betriebsratsvorsitzender meint, dass die demographische Entwicklung auch deshalb Auswirkungen auf die Unternehmen haben wird, weil diese Arbeitskräfte über 50 Jahre nicht mehr einstellen. Die A-GmbH ist hier auf dem richtigen Weg: Die Mitarbeiter bleiben bis 64 oder 65 Jahre im Unternehmen.

Auch nach Auffassung des Personalleiters der B-AG wird es für „uns Personaler“ immer wichtiger, dass die Mitarbeiter ihren Job auch bis zum Rentenalter ausüben können. Früher verfolgte auch die B-AG eine Strategie der Frühverrentung. Es herrschte die Maxime: „... wir müssen immer mehr junge dynamische Leute vor Ort haben nach dem Motto, die Alten sind betriebsblind und bringen nicht die Leistung“. Er selbst hat diesbezüglich seine Meinung inzwischen geändert und hält auch Berufserfahrung für wichtig. Frühverrentungen und Altersteilzeitverträge gehören im Unternehmen der Vergangenheit an.

Der Personalleiter der C-GmbH hat in der letzten Zeit gezielt ältere Mitarbeiter eingestellt und mit ihnen sehr gute Erfahrungen gemacht: Das Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren mehrere Stellen ganz bewusst mit Mitarbeitern besetzt, die bereits über 55 Jahre alt und teilweise länger arbeitslos waren. Für die Teamsituation im Unternehmen waren diese Einstellungen ein Glücksgriff: Bei den neuen älteren Mitarbeitern ist die Bereitschaft

erkennbar, sich in den letzten Berufsjahren noch einmal richtig zu engagieren: Sie sind mit Feuereifer an die Arbeit gegangen und haben jüngere Kollegen mitgerissen.

Der Betriebsratsvorsitzende macht hierzu keine Ausführungen.

Der Geschäftsführer der D-GmbH stellt fest, dass sein Unternehmen zukünftig nicht – wie viele andere Unternehmen – nur auf jüngere Leute setzen darf, sondern sowohl von der Altersstruktur als auch von der Kompetenz her auf Mitarbeiter jenseits der 40 setzen muss.

Der Geschäftsführer der E-GmbH meint, dass qualifizierte Leute zukünftig auch im höheren Alter arbeiten müssen – aber Leute über 40 haben bereits jetzt Probleme, neue Jobs zu finden. Er räumt ein: „Ich bin auch ein Täter, ich würde auch einen älteren Mitarbeiter nicht einstellen“. Er hat mit einem älteren Mitarbeiter einmal schlechte Erfahrungen gemacht – der hat sich wenig sagen lassen. Bei älteren Bewerbern merkt man bereits im Bewerbungsgespräch, ob das Arbeitsverhältnis später problemhaft wird. Allerdings würde er, wenn er selbst älter wäre, auch ältere Mitarbeiter einstellen: Das Verhältnis „junger Chef – älterer Mitarbeiter“ ist problematisch – nicht das Alter der Mitarbeiter als solches. Auch die Qualifikation älterer Mitarbeiter ist nicht das Problem – doch sind sie tendenziell unflexibler.

#### *6.1.1.5 Exkurs: Das Qualifikationsniveau jüngerer Menschen*

Auch das Thema „Qualifikationsniveau jüngerer Menschen“ wurde nicht erfragt, aber von mehreren Interviewpartnern thematisiert.

Nach Auskunft des Personalleiters der C-GmbH ist es schwierig genügend Schulabgänger zu finden, die das nötige Leistungsniveau und die nötige Ausbildung mitbringen, um eine Lehre zu schaffen. Die heutigen Schulabgänger sind zwar nicht unbedingt schwächer als früher, aber die Allgemeinbildung ist deutlich schlechter. Defizite bestehen vor allem beim Rechnen und in der Rechtschreibung. Auch bestehen teilweise Schwierigkeiten, logische Gesamtzusammenhänge zu erkennen. Bei den jungen Leuten hat sich eindeutig das Niveau verringert – die betrieblichen Ansprüche sind nicht höher geworden. Das Unternehmen führt seit 15 Jahren den gleichen Einstellungstest durch, und die Ergebnisse werden schlechter. Für die Mechatronikerausbildung verlangt das Unternehmen einen guten Hauptschulabschluss bzw. einen befriedigenden Realschulabschluss und das Bestehen des Einstellungstests mit 80% der Punkte. Auch die Praxisübungen müssen zufriedenstellend sein.

Für den Geschäftsführer der D-GmbH beginnen die Ursachen für den Fachkräftemangel im schulischen Bereich, in der schulischen Ausbildung. Er ist selbst in der Elternfachschaft und

sieht, dass Naturwissenschaften an den Gymnasien nicht ausreichend gefördert werden. Nur wenige Abiturienten beginnen ein Ingenieursstudium – hier sieht er ein „großes schwarzes Loch“. Viele Abiturienten wollen lieber Musik studieren. Das gleiche Problem besteht im Bereich der Facharbeiter und Techniker – auch hier gibt es wenige und wird es zukünftig noch weniger geben. Einige Leute beginnen notgedrungen eine gewerbliche Ausbildung, aber sie verfügen nicht über die erforderlichen Qualifikationen.

Auch der Geschäftsführer der E-GmbH vertritt die Meinung, dass es zukünftig weniger junge Leute geben wird, und die wenigen sind schlechter qualifiziert. Er sieht das an seinen eigenen Kindern: Die haben nur Interesse an Partys und Computer – alles andere ist für sie relativ uninteressant.

#### 6.1.2 Zusammenfassendes Fazit und Wertung

Der Kenntnisstand und das Problembewusstsein hinsichtlich der demographischen Entwicklung und deren prognostizierten Folgen waren bei den interviewten betrieblichen Experten unterschiedlich, tendenziell aber schwach, ausgeprägt.

Formulierungen wie „Die demographische Entwicklung hat etwas mit der Altersstruktur zu tun“ oder „In Folge der demographischen Entwicklung werden die Menschen älter, und viele junge neue Leute kommen nicht hinterher“ deuten darauf hin, dass die meisten Interviewpartner ihre Kenntnisse primär aus den Alltagsmedien bezogen haben und eine „wissenschaftliche“ (was auch nicht zu erwarten war) oder zumindest eine „qualifizierte“ (was zu erwarten war) Auseinandersetzung mit dem Thema weitgehend nicht stattgefunden hat. Diese Einschätzung wird dadurch unterstützt, dass lediglich ein Interviewpartner angegeben hat, er habe einen Vortrag zum Thema demographische Entwicklung besucht. Immerhin wurde von nahezu allen Gesprächspartnern der Aspekt der alternden Gesellschaft gesehen – während der zweite Aspekt der schrumpfenden Gesellschaft zumindest nicht direkt angesprochen wurde. Das könnte vielleicht daran liegen, dass die Alterung zeitnäher eintreten wird als die Schrumpfung – aber diese Differenzierung würde ein Fachwissen erfordern, das bei den betrieblichen Akteuren aus den genannten Gründen eigentlich nicht zu erwarten ist. Es ist deshalb eher davon auszugehen, dass dieser Aspekt unbekannt ist oder für das Unternehmen keine Rolle spielt. Und in den nächsten 10 oder 20 Jahren wird er ja tatsächlich

– auf das gesamte Land bezogen – noch keine so große Rolle spielen; anders in bestimmten Gebieten vor allem Ostdeutschlands und teilweise auch schon regional in Westdeutschland.

Nahezu alle befragten Experten waren sich darüber einig, dass zukünftig ein Fachkräftemangel auf die Unternehmen zukommen wird – und zwar bereits in wenigen Jahren. Viele Interviewpartner gingen nach wenigen Worten zur demographischen Entwicklung direkt auf das Thema Fachkräftemangel über, woraus vielleicht zu schließen ist, dass dieses „praxisrelevante Thema“ ihnen wichtiger ist als die demographischen Hintergründe der derzeitigen und vor allem der zukünftigen Situation. Allerdings räumten auch zwei der betrieblichen Experten ein, dass ihnen genauere statistische Daten nicht bekannt seien oder sie sich bisher noch keine Gedanken über das Thema gemacht hätten.

Mehrere Gesprächspartner sprachen in diesem Zusammenhang von sich aus auch den aktuellen Fachkräftemangel an. Hiernach hätten sie bereits jetzt Probleme, geeigneten Nachwuchs im naturwissenschaftlich-technischen Bereich zu finden. Verantwortlich gemacht wurde hierfür von zweien die mangelnde Ausbildung in den Schulen. In einem Unternehmen wird seit vielen Jahren der gleiche Einstellungstest durchgeführt, und es sei deutlich erkennbar, dass die Ergebnisse ständig schlechter würden. Diese Angabe ist insoweit bemerkenswert als der Verfasser aufgrund seiner eigenen Berufserfahrungen in der Personalarbeit eigentlich davon ausgegangen war, dass die Anforderungen vieler Unternehmen in den letzten Jahren permanent gestiegen sind: Aufgrund der geburtenstarken Jahrgänge konnten es sich viele Unternehmen leisten, den besten Bewerber um einen Ausbildungsplatz auszusuchen, was zur Folge hatte, dass teilweise nur Abiturienten oder in Einzelfällen sogar Hochschulabsolventen einen Ausbildungsvertrag für eine kaufmännische Ausbildung erhielten. In diesem Zusammenhang wäre es sicher interessant, die Einstellungstest mehrerer Unternehmen über einen längeren Zeitraum auszuwerten.

Die Themen demographische Entwicklung und zukünftiger Fachkräftemangel wurde immerhin in drei Unternehmen in der Geschäftsleitung thematisiert. Ausgerechnet das größte untersuchte Unternehmen hat dieses jedoch noch nicht getan, weil der Personalleiter hier aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage keinen Handlungsbedarf sieht. Dagegen haben die beiden mittleren Unternehmen sowie ein kleineres Unternehmen das Thema aufgegriffen und daraus teilweise auch Konsequenzen gezogen wie die Entscheidung, in die eigene Berufsausbildung einzusteigen.

Drei der Gesprächspartner sprachen im Interview das aus ihrer Sicht schlechte Qualifikationsniveau bzw. die mangelnde Ausbildungswilligkeit junger Leute in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen an. So wurde z.B. von einem Geschäftsführer moniert, die regionalen Universitäten würden die „falschen“ Ingenieure ausbilden. Aus den Äußerungen war zu entnehmen dass er eigentlich erwartet, dass die Hochschulen seinem Unternehmen maßgeschneidert ausgebildete Ingenieure liefern – was sie aber nicht täten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Universitäten und Fachhochschulen die Aufgabe haben, als Ausbildungseinrichtungen der Wirtschaft zu fungieren oder ob nicht von den Unternehmen verlangt werden kann, auch selbst etwas für die Einarbeitung von jungen Ingenieuren zu tun. Aber der Trend der letzten Jahre lief dahin, die Einarbeitungszeiten in den Unternehmen immer mehr zu kürzen oder gar ganz wegfallen zu lassen – hier ist vielleicht ein Umdenken erforderlich in die Richtung, wieder Einarbeitungsprogramme aufzulegen, wie sie früher durchaus üblich waren.

Bei dem Aspekt „alternde Belegschaften“ waren sich die meisten Gesprächspartner darüber einig, dass die Mitarbeiter in den Betrieben zukünftig älter werden und Frühverrentungen bzw. Altersteilzeitvereinbarungen der Vergangenheit angehören sollten. Ein interessanter Aspekt war die Meinung des Geschäftsführers des kleinsten untersuchten Unternehmens der äußerte, er würde keine älteren Mitarbeiter einstellen mit der Begründung, das Arbeitsverhältnis „junger Chef – älterer Mitarbeiter“ habe er als recht problematisch erlebt. Dieser persönliche Bezug, der sicher in kleinen Unternehmen besonders stark ausgeprägt ist, sollte in der Diskussion um alternde Belegschaften nicht ausgeschlossen werden – vielleicht bedarf es hier einer besonderen Führungskultur in den Unternehmen.

## **6.2 Nachhaltigkeit: Uneinheitliches Verständnis**

Im zweiten Teil der Untersuchung geht es um das Verständnis von Nachhaltigkeit in den Unternehmen. Der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ ist in den letzten Jahren in Mode gekommen und wird in fast allen Prozessen verwendet. Die Eingabe „nachhaltige Personalentwicklung“ führt – eingegeben in verschiedenen Internetsuchmaschinen – zu zahlreichen Treffern. Bei einer genaueren Untersuchung der Treffer fällt aber auf, dass die dortigen Angaben regelmäßig nichts sagend sind – es scheint so, als sei es für Unternehmen eben modern, eine nachhaltige Personalentwicklung zu proklamieren. Auch eine entsprechende Recherche in der Bielefelder Universitätsbibliothek führte zu keinen Treffern,

ebenso wenig eine Durchsicht verschiedener Standardbücher zum Personalmanagement. Lediglich zu Teilbereichen, wie dem betrieblichen Gesundheitsschutz, findet man Annäherungen an den Begriff der Nachhaltigkeit. Daher erscheint es im Zusammenhang mit den Fragestellungen dieser Untersuchung wichtig herauszufinden, was die befragten betrieblichen Praktiker unter einer „nachhaltigen Entwicklung“ verstehen. Es wurde auch schon darüber gesprochen, was unter einer nachhaltigen Personalentwicklung verstanden wird.

## 6.2.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

### 6.2.1.1 *Begriff; nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft und in Unternehmen*

Nach Auffassung des Personalleiters der A-GmbH kann der Begriff der nachhaltigen Entwicklung unterschiedlich aufgefasst werden. Die Mitarbeiter müssen gut ausgebildet sein, damit das Unternehmen innovativ sein kann. Bei Standardprodukten kann Deutschland wegen der Globalisierung aufgrund der hohen Löhne, Sozialkosten und Nebenkosten nicht konkurrieren – daher muss in Deutschland Spitzentechnik produziert werden. „Das verstehe ich unter Nachhaltigkeit: Ständig innovativ sein, ständig qualifizieren und ausbilden“.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH hat den Begriff der nachhaltigen Entwicklung zwar schon mal gehört, kann damit aber – trotz einer kurzen Erklärung – nichts anfangen.

Für den Personalleiter der B-AG bedeutet nachhaltige Entwicklung, dass „Dinge, die man wirklich eingestiebt hat, auch entsprechend controlled werden und auch wirklich dann entsprechend auch eintreten und umgesetzt werden. So würde ich das verstehen“.

Der Personalleiter der C-GmbH gibt nur an, dass konkrete Beispiele für eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen eigentlich unter das Betriebsgeheimnis fallen.

Für seinen Betriebsratsvorsitzenden bedeutet nachhaltige Entwicklung, dass es im Unternehmen Änderungen gibt, die vom Zeitpunkt ihrer Einführung an Wirkung entfalten. Nachhaltige Entwicklung bedeutet, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen zum Tragen kommt. Beispiel ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung über flexible Arbeitszeiten: Die hatte Einfluss auf die gesamte Entwicklung im Unternehmen.

Der Geschäftsführer der D-GmbH meint, dass Nachhaltigkeit ein Synonym für Kontinuität ist. „Nachhaltigkeit heißt, dass ich nicht kurzfristig etwas bestimmtes hier erreichen muss als

Produktionsleistung oder Gesamthaltung des Unternehmens, sondern ich muss sehen, dass es nachhaltig erreicht wird“. Z.B. muss betriebliches Wachstum nicht nur kurzfristig bewältigt werden, sondern langfristig durch entsprechende Personalressourcen flankiert werden.

Der Geschäftsführer der E-GmbH äußert sich nicht.

#### *6.2.1.2 Nachhaltige Personalentwicklung – Teil I*

Für den Personalleiter der A-GmbH bedeutet Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung, dass Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen „nachhaltig“ werden: „Das müssen wir nachhalten, ganz extrem nachhalten“. Zukünftig ist es wichtig, dass die Qualität der Mitarbeiter die A-GmbH von den Mitbewerbern unterscheidet – Nachwuchsförderung, Ausbildung und Weiterförderung müssen einen hohen Stellenwert haben. Die Mitarbeiter müssen gut ausgebildet sein, damit das Unternehmen innovativ sein kann. „Das verstehe ich eigentlich unter Nachhaltigkeit hier: Ständig innovativ sein, ständig qualifizieren und ausbilden“.

Sein Betriebsratsvorsitzender äußert sich nicht zum Thema.

Nach den Worten des Personalleiters der B-AG spielt der Gedanke der Nachhaltigkeit im Unternehmen eine wichtige Rolle und ist ein wichtiges Thema in der Personalentwicklung. Die Zertifizierung als Automobilzulieferer setzt eine Nachhaltigkeit bei der Schulung der Mitarbeiter voraus: Prozessbeschreibungen – Prozesscontrolling – Mitarbeitergespräche. Nach den Schulungen werden regelmäßig Mitarbeitergespräche geführt: Was haben die Schulungen gebracht? Was setzt der Mitarbeiter davon ein? Was muss zukünftig geändert werden?

Für den Personalleiter der C-GmbH ist die betriebliche Personalentwicklung nachhaltig, wenn gute Leute identifiziert und gefördert werden. Instrument hierfür ist ein vernünftiges Beurteilungssystem für Azubis und Mitarbeiter. Bei jungen Leuten werden Weiterbildungsmaßnahmen durch finanzielle Anreize gefördert. Weiterhin beteiligt sich das Unternehmen finanziell an der Ausbildung zu Technikern oder Industriebetriebswirten. Das Unternehmen bietet auch integrierte Studien- und Ausbildungslehrgänge an: So ist z.B. eine gleichzeitige Berufsausbildung zum Mechatroniker und ein Studium zum Maschinenbauingenieur an der FH Bielefeld möglich. Wer dann die integrierte Ausbildung gut absolviert hat, bekommt auch einen sehr guten Arbeitsplatz im Unternehmen. Das Unternehmen fördert gelegentlich auch andere Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter. So

hat eine Mitarbeiterin gerade vom Unternehmen ein Auslandsstipendium erhalten, um in Finnland zu arbeiten.

Sein Betriebsratsvorsitzender äußert sich hierzu nicht.

Für den Geschäftsführer der D-GmbH setzt eine nachhaltige Entwicklung bereits im schulischen Bereich ein: Wenn die Ausbildung in den Schulen bereits in den technischen Bereichen Defizite aufweist – wo soll das Unternehmen dann seine Mitarbeiter her kriegen? Die Hauptdefizite liegen in den Bereichen Naturwissenschaften und Technik. Als Einzelunternehmen kann man von anderen Unternehmen Arbeitskräfte abwerben, aber gesamtwirtschaftlich ist das keine Lösung. Nachhaltigkeit beginnt in der Schule – sie muss für ein Potenzial von zukünftigen Lehrlingen und Facharbeitern sorgen.

Der Geschäftsführer der E-GmbH meint, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen bedeutet, dass ein Unternehmen selbst ausbildet – das macht die E-GmbH aber nicht. Nachhaltige Entwicklung bedeutet auch, ausgebildete Leute bei entsprechender Eignung im Unternehmen zu halten.

#### 6.2.2 Zusammenfassendes Fazit und Wertung

Bei einem tendenziell schwachen Kenntnisstand hinsichtlich des Begriffs der „Nachhaltigkeit“ gibt es zwei zu beobachtende Tendenzen: Zum einen gab es hinsichtlich Inhalt und Umfang der Äußerungen eine Steigerung vom Allgemeinen hin zum Speziellen, und die Geschäftsführer bzw. Personalleiter konnten in allen Teilbereichen weit umfangreichere und speziellere Meinungen äußern als die befragten Betriebsratsvorsitzenden.

Gründe für die erste genannte Tendenz könnten darin liegen, dass die Personalentwicklung zum Alltagsgeschäft der Geschäftsführer und Personalleiter gehört, während die anderen angefragten Punkte mehr in den Bereich der Allgemeinbildung gehören und nicht direkt mit der Tätigkeit der betrieblichen Experten verbunden sind. Ein Indiz für diese Annahme könnte auch die Beobachtung sein, dass einige Interviewpartner nach ganz kurzen allgemeinen Äußerungen direkt zum Themenfeld der nachhaltigen Personalentwicklung gewechselt sind.

Der gleiche Erklärungsansatz könnte auch hinsichtlich der (Un-)Kenntnis der befragten Betriebsratsvorsitzenden zur Anwendung kommen: Diese haben hinsichtlich der betrieblichen Berufsbildung zwar gemäß den §§ 92ff. BetrVG durchaus auch Mitwirkungsrechte, jedoch



spielt dieser Mitwirkungsbereich in der alltäglichen Praxis so gut wie keine Rolle. Das könnte erklären, warum die Betriebsräte hierzu nur wenig beitragen konnten. Vielleicht wäre hier die Gewerkschaft gefordert, ihre Betriebsräte mehr als bisher entsprechend zu sensibilisieren und zu qualifizieren – Betriebsratsarbeit sollte mehr sein als nur Kündigungen zu widersprechen.

Zusammenfassend äußerten sich die Interviewpartner hinsichtlich des Begriffs der „Nachhaltigkeit“ dahingehend, eine nachhaltige Entwicklung sei eine Entwicklung, die durch Planung, Kontinuität und Controlling gekennzeichnet sei. Insofern wird Nachhaltigkeit als eine durch bewusstes und aktives Handeln beeinflusste Entwicklung verstanden. Nur einer sprach den Ursprung des Begriffs im Umweltschutz an.

Zur Nachhaltigkeit in der Wirtschaft äußerte sich keiner der Interviewpartner, wohl aber zur nachhaltigen Entwicklung in den Unternehmen. Eine nachhaltige Entwicklung versetzt die Unternehmen durch entsprechende Personalressourcen in die Lage, innovativ und konkurrenzfähig zu sein. Zum einen ist gut qualifiziertes Personal Voraussetzung dafür, Spitzentechnik produzieren zu können und so auf den internationalen Märkten zu bestehen. Zum anderen, und hier werden betriebliche Strukturen angesprochen, muss ein Unternehmenswachstum entsprechend personell flankiert werden. Die letztere Einschätzung deutet auf eine Gesamtsicht hin, die die Mitarbeiter nicht nur als Produktionsfaktoren sieht, sondern ihnen eine wichtige Rolle bei der Unternehmensentwicklung einräumt.

Die umfangreichsten Meinungsäußerungen kamen von den Geschäftsführern und Personalleitern zum Thema nachhaltige Personalentwicklung. Alle Gesprächspartner betonten die Bedeutung gut ausgebildeter Mitarbeiter für die Zukunft des eigenen Unternehmens, sei es um international konkurrenzfähige Produkte entwickeln und produzieren zu können, sei es, um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zertifizierungsverfahren zu schaffen. Voraussetzung hierfür ist, dass entwicklungsfähige Mitarbeiter erkannt und dann entsprechend den betrieblichen Bedürfnissen qualifiziert werden – wobei unter Qualifizierung oftmals die Förderung eigener Fortbildungsbemühungen der Mitarbeiter zu verstehen ist.

Bemängelt wurden erneut Defizite in der schulischen Ausbildung: Die Schulen würden ihre Aufgabe nicht erfüllen, für ein ausreichend ausgebildetes Potenzial an zukünftigen Auszubildenden und Facharbeitern zu sorgen. Hier wird offensichtlich ein Verständnis vertreten, dass es Aufgabe des Staates sei, für die Unternehmen entsprechende Personalressourcen auszubilden und zur Verfügung zu stellen – dies kam schon weiter oben bei den Klagen eines Geschäftsführers zum Ausdruck, die regionalen Hochschulen würden

die „falschen“ Ingenieure ausbilden. In diesem Zusammenhang müsste einmal über die Aufgabenteilung zwischen Gesellschaft, Staat und Unternehmen nachgedacht werden. Wenn von vielen Interviewpartnern die mangelnde schulische und universitäre Ausbildung bemängelt wird stellt sich die Frage, warum sich die Unternehmen hier nicht selbst stärker engagieren und z.B. an Nachmittagen in den Schulen zusätzliche freiwillige Unterrichtsangebote machen, um so für eine bessere Ausbildung der potentiellen zukünftigen Auszubildenden und Mitarbeiter zu sorgen.

Drei der befragten Unternehmen beteiligen sich an Ausbildungsgängen, die parallel eine Berufsausbildung und ein Studium ermöglichen – allerdings primär im Ingenieursbereich. Mit diesen „integrierten Ausbildungsgängen“ haben die Unternehmen anscheinend recht gute Erfahrungen gemacht, und so stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob derartige Ausbildungsangebote nicht auf weitere Bereiche, vielleicht sogar auf die Geisteswissenschaften, ausgeweitet werden könnten. So wird, wie in einigen Gesprächen deutlich wurde, z.B. vielen Soziologen tendenziell eine gewisse „Weltfremdheit“ zugesprochen und von einem Personalleiter angedeutet, dass man solche Leute nicht einstellen würde (die könnten doch nur diskutieren, und warum sollte man einen Soziologen für den Personalbereich einstellen, wenn die Aufgaben besser von einem Juristen oder Betriebswirt gelöst würden). Da aber die meisten Soziologen – und das gilt natürlich gleichermaßen für die anderen Geisteswissenschaften – ihre zukünftigen Arbeitsplätze in der freien Marktwirtschaft suchen müssen, wäre beispielsweise für diejenigen, die in die betriebliche Personalarbeit wollen, über eine integrierte Ausbildung – z.B. zum Industriekaufmann und Soziologen (Bachelor) – nachzudenken. Problematisch dürfte hier sein, dass – anders als bei einer integrierten Ingenieurausbildung – die theoretischen Ausbildungsinhalte an den Berufsschulen für die kaufmännische Ausbildung und die universitären Ausbildungsinhalte des Soziologiestudiums stark voneinander abweichen. Aber ein wesentlich stärkerer Praxisbezug für diejenigen Geisteswissenschaftler, die ihre berufliche Zukunft von Anfang an nicht an den Universitäten, sondern in Unternehmen sehen, wäre aus Sicht des Verfassers sehr zu begrüßen – vielleicht würden so auch gegenseitige Vorbehalte ausgeräumt.

### 6.3 Personalentwicklung: Qualifikation und Motivation

Im dritten Teil der Untersuchung werden die Personalentwicklungsaktivitäten in den untersuchten Unternehmen sowie deren Arbeitszeitgestaltung untersucht. Zunächst geht es um das Verständnis von Personalentwicklung, deren Organisation in den Unternehmen und schließlich um die verschiedenen Inhalte – insbesondere auch unter den Aspekten der Organisationsentwicklung. Die Arbeitszeitgestaltung ist insofern von Interesse, als sie sich für die verschiedenen Ansätze von Personalentwicklung in den Unternehmen eignen muss. Auch werden bereits längerfristige Freistellungen von Mitarbeitern angesprochen – speziell auf Sabbaticals wird im folgenden Teil eingegangen.

Allgemein lässt sich festhalten, dass sich nahezu alle befragten betrieblichen Experten zu den verschiedenen Aspekten der „klassischen Personalentwicklung“ („Personalentwicklung i.e.S.“) äußern konnten – die Organisationsentwicklung („Personalentwicklung i.w.S.“) wurde dagegen nur von relativ wenigen Interviewpartnern angesprochen – allerdings scheint sie für diese Gesprächspartner eine eminente Bedeutung zu haben.

#### 6.3.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

##### 6.3.1.1 *Allgemeines Verständnis und Grundlagen der Personalentwicklung*

Der Personalleiter der A-GmbH äußert sich nicht zur Fragestellung.

Nach Meinung des Betriebsratsvorsitzenden der A-GmbH fängt Personalentwicklung bereits in der Ausbildung an und bedeutet, dass ein Unternehmen qualitativ und quantitativ über den eigenen Bedarf hinaus ausbilden muss. Personalentwicklung bedeutet auch Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter.

Auch für den Personalleiter der B-AG ist die Qualifizierung der Mitarbeiter ein wichtiges Thema der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung muss sicherstellen, dass der „wichtige Faktor Arbeit“ den betrieblichen Anforderungen entspricht und zum Einsatz kommen kann.

Für den Personalleiter der C-GmbH setzt eine erfolgreiche Personalentwicklung voraus, dass man sich als Personalleiter oder Teamleiter mit der Persönlichkeit der Mitarbeiter auseinander setzt, ihre Stärken und Schwächen kennt, um sie zu fördern.

Sein Betriebsratsvorsitzender sieht die Personalentwicklung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – „Wie sieht das Unternehmen in 10 Jahren aus?“. Personalentwicklungsaktivitäten müssen zum Ziel haben, die Ausrichtung des Unternehmens mit einer entsprechenden Personalressource zu unterstützen. Insofern wird das Personal qualifikatorisch an neue Ideen und Aufgaben im Unternehmen angeglichen.

Für den Geschäftsführer der D-GmbH ist die Personalentwicklung eine ständige Unternehmensaufgabe. Auch wenn ein Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter einstellt, müssen diese doch entsprechend veränderten und steigenden Anforderungen ständig weiterqualifiziert werden. Wenn die Mitarbeiter optimale Leistungen erbringen sollen, muss das Unternehmen dafür auch die erforderlichen Voraussetzungen schaffen.

Der Geschäftsführer der E-GmbH führt aus, dass Großunternehmen versuchen, durch Schulungen die Defizite der Mitarbeiter auszugleichen oder deren Motivation zu erhöhen. In kleinen Unternehmen wie der E-GmbH ist das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber durch ein gegenseitiges Geben und Nehmen charakterisiert. Sein Unternehmen nutzt z.B. alle Möglichkeiten, um den Mitarbeitern steuerfreie Geschenke zukommen zu lassen, und man gibt den Mitarbeitern die Freiheit, ihre Arbeitszeit etwas flexibel zu gestalten. Dafür erwartet das Unternehmen aber auch von den Mitarbeitern eine gewisse Flexibilität: Bei Einsätzen auf Baustellen muss auch schon mal mehr als acht Stunden gearbeitet werden.

#### *6.3.1.2 Umfang und Organisation der betrieblichen Personalentwicklung*

Der Geschäftsführer der A-GmbH gibt an, dass in seinem Unternehmen im relativ großen Umfang Personalentwicklung betrieben wird. Das Weiterbildungsprogramm wird halbjährlich neu aufgelegt und richtet sich an alle Mitarbeitergruppen. Zwar wird mit jedem Kurs eine Zielgruppe angesprochen, aber grundsätzlich ist jedem Mitarbeiter – soweit der jeweilige Vorgesetzte es befürwortet – die Teilnahme an allen Kursen möglich. Die Kosten für die Weiterbildungsmaßnahmen übernimmt das Unternehmen, und die Mitarbeiter bringen ggf. Freizeit ein: Je nachdem, in welchem Umfang der Mitarbeiter die Weiterbildungsmaßnahmen für seinen Arbeitsplatz benötigt, gilt die Weiterbildung entweder völlig als Arbeitszeit, je zur Hälfte als Arbeits- und als Freizeit oder völlig als Freizeit. Wichtig sei, dass die betriebliche Personalentwicklung systematisch und nachhaltig betrieben werde, damit sie zu keiner „Eintagsfliege“ wird – das sei das Schwierige an der Personalentwicklung.

Der Betriebsrat der A-GmbH wiederholt die Aussagen des Personalleiters weitgehend und ergänzt, dass die Modalitäten der Weiterbildungsmaßnahmen in einer Betriebsvereinbarung geregelt wurden – Details werden jeweils zwischen dem Personalleiter und dem Betriebsrat abgesprochen.

Der Personalleiter der B-AG gibt an, dass die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb des bestehenden Personalentwicklungskonzeptes jährlich festgelegt und organisiert werden. Die Weiterbildungsmaßnahmen sprechen alle Mitarbeitergruppen an. Mit den Produktionshelfern, die ja nur einfache Tätigkeiten ausüben, werden nur interne Schulungen durchgeführt. Die qualifizierteren Mitarbeiter hingegen werden auch extern geschult; bei den Führungskräften kommen auch Schulungen hinsichtlich des Führungsstils hinzu. Die meisten Weiterbildungsmaßnahmen finden während der Arbeitszeit statt – die Führungsschulungen außerhalb der Arbeitszeit an Samstagen. Das Unternehmen versucht, für die Weiterbildungsmaßnahmen an EU-Mittel zu kommen – die gibt es z.B. für die Schulung älterer Mitarbeiter.

Der Personalleiter der C-GmbH entwickelt gerade ein Personalentwicklungskonzept, dass alle Mitarbeiter umfassen soll. Altersbegrenzungen für die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen gibt es nicht, und auch die Kosten der Personalentwicklungsaktivitäten spielen in der C-GmbH keine entscheidende Rolle mehr – das war bis vor wenigen Jahren anders. Die Weiterbildungsmaßnahmen des Unternehmens finden in der Regel an Abenden oder an Wochenenden während der Freizeit der Mitarbeiter statt – die Kosten übernimmt das Unternehmen.

Der Betriebsrat der C-GmbH bestätigt im Wesentlichen die Ausführungen der Personalleiters: Ein systematisches Personalentwicklungskonzept gibt es im Unternehmen derzeit noch nicht, und Weiterbildungsmaßnahmen gibt es auch erst seit zwei oder drei Jahren.

In der D-GmbH wird durch die Geschäftsleitung für Weiterbildungsmaßnahmen ein jährliches Budget festgelegt. In der Regel finden Fortbildungskurse während der Arbeitszeit statt, und das Unternehmen übernimmt auch die Kosten. Fast jeder Mitarbeiter hat schon mal an Schulungen teilgenommen – nach Meinung des Geschäftsführers wird alles, was sinnvoll ist, auch gemacht.

Der Geschäftsführer der E-GmbH äußert sich nicht.

### *6.3.1.3 Inhalte der Personalentwicklung*

Der Geschäftsführer der A-GmbH legt dar, dass das Weiterbildungsprogramm seines Unternehmens eine breite Palette an Weiterbildungsangeboten für die Mitarbeiter enthält: Grundlagen des Vertragsrechts, Rhetorik, Zeit- und Selbstmanagement, kundenorientiertes Handeln und Präsentationstechniken. Auch technische Kurse werden in vielen Variationen angeboten: Elektrik für Nichtelektriker, SPS-Schulungen, Fernlehrgänge in Drehen, Bohren und Fräsen. Weiterhin gibt es umfangreiche IT-Kurse wie Word, Excel, VisualBasic, MS-Projekt sowie verschiedene Sprachkurse vor allem in Englisch und Spanisch. Daneben hat das Unternehmen für unternehmensspezifische Themen einen internen Erfahrungsaustausch organisiert: Fachleute geben ihr Wissen und ihre Erfahrungen an Kollegen weiter. Ergänzt werden diese Weiterbildungsmaßnahmen durch eine Seminarreihe für Führungskräfte; denn Führungsverhalten stellt in der A-GmbH ein wichtiges Unternehmenselement dar.

Der Betriebsrat der A-GmbH bestätigt diese Ausführungen.

In der B-AG werden den Mitarbeitern neben fachlichen Schulungen, die teilweise gesetzlich vorgeschrieben sind (z.B. Gabelstaplerlehrgänge), auch Kurse hinsichtlich neuer Technologien angeboten. Zielgruppe sind hier die qualifizierteren Mitarbeiter; Produktionshelfer werden lediglich intern weitergebildet. Auch die Förderung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter z.B. durch Führungsschulungen ist ein wichtiges Thema. Ergänzt werden diese Weiterbildungsangebote z.B. durch spezielle Kurse für ältere Mitarbeiter.

Während der Geschäftsführer der C-GmbH sich nicht zu den Inhalten der „klassischen Personalentwicklung“ in seinem Unternehmen äußert und sehr auf das Thema „Organisationsentwicklung“ zu sprechen kam (vgl. unten), sagt der Betriebsrat, im Unternehmen würden technische Kurse und Sprachkurse angeboten. Weiterhin gibt es eine Kooperation mit der Fachhochschule Bielefeld und der Universität Bielefeld.

Die D-GmbH betreibt ganz klassisch Personalentwicklung und führt für die Mitarbeiter gezielte Schulungsmaßnahmen durch, um sie fachlich zu qualifizieren. Hierzu werden vor allem technische Kurse, IT-Kurse und Sprachkurse angeboten, es gibt aber auch Marketingkurse und Telefontrainings. Auch ein Erste-Hilfe-Kurs wurde mit den Mitarbeitern durchgeführt. Hilfreich ist insofern, dass das Unternehmen nach ISO-9000 zertifiziert ist, denn diese Zertifizierung schreibt die Aufstellung und Durchführung eines Ausbildungsplans

vor. Neben den genannten fachlichen Kursen hat das Unternehmen auch schon Führungsschulungen wie Mitarbeiterführung für Bereichsleiter durchgeführt.

In der E-GmbH gibt es nach Aussage des Geschäftsführers derzeit keine konkreten Personalentwicklungsaktivitäten. Im Unternehmen hat es zwar Gespräche mit den Mitarbeitern hinsichtlich von Weiterbildungsmaßnahmen gegeben – aber bisher ist das noch nicht konkretisiert worden. Insbesondere hinsichtlich der Englischkenntnisse der Mitarbeiter müsste im Unternehmen eigentlich etwas getan werden. Der Geschäftsführer kann sich vorstellen, dass die Mitarbeiter während ihrer Freizeit Abendkurse besuchen und das Unternehmen die Kosten der Kurse übernimmt – bisher wird hier aber noch nichts gemacht.

#### *6.3.1.4 Die Bedeutung überfachlicher Qualifikationen*

Nach Meinung des Personalleiters der A-GmbH sind überfachliche Qualifikationen, so genannte „Softskills“, insbesondere im Führungsbereich sehr wichtig – hier besteht im Unternehmen noch Handlungsbedarf. Die Vorgesetzten müssen über die erforderlichen Softskills verfügen, um die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter zu bekommen.

Der Betriebsrat der A-GmbH äußert sich hierzu nicht.

Für den Personalleiter der B-AG haben Führungsqualifikationen tendenziell einen höheren Stellenwert als fachliche Qualifikationen. Letztere sind zwar notwendig – in der Praxis mangelt es aber Unternehmen oft daran, dass Führungskräfte ihre Führungsaufgaben nicht ideal lösen. Auf Führungsqualifikationen sollte im Unternehmen ein höherer Stellenwert gelegt werden.

Der Personalleiter der C-GmbH meint, dass überfachliche Qualifikationen wie Führungskompetenzen und Streitschlichtung im Unternehmen nicht im Vordergrund stehen – es geht bei den Schulungen mehr um fachliche Qualifikationen. Probleme zwischen den Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten werden von ihm selbst gelöst – diese Punkte sind zu wichtig, um sie anderen zu überlassen.

Der Betriebsrat der C-GmbH kann mit dem Begriff der überfachlichen Qualifikationen nichts anfangen.

Der Geschäftsführer der D-GmbH geht nicht so sehr auf überfachliche Qualifikationen ein, sondern äußerte sich mehr zur Organisationsentwicklung – vgl. hierzu weiter unten.

Für den Geschäftsführer der E-GmbH sind überfachliche Qualifikationen und soziale Kompetenzen sehr wichtig – er versteht darunter z.B. die Fähigkeit, mit Leuten zu kommunizieren. Dem gegenüber ist der Besuch einer Kunstvernissage weniger wichtig. Sehr interessant findet der Geschäftsführer u.a. Survivaltrainings, wie sie von größeren Unternehmen für ihre Mitarbeiter im Management angeboten werden.

#### *6.3.1.5 Organisationsentwicklung (Strukturen und Kultur)*

Zum Bereich der Organisationsentwicklung äußerten sich weder der Geschäftsführer noch der Betriebsratsvorsitzenden der A-GmbH.

Der Personalleiter der B-AG handelt das Thema relativ kurz ab: Die Organisationsentwicklung wird in einem laufenden Prozess betrieben – so wird gerade das Qualitätswesen neu organisiert. Die Organisationsentwicklung muss ein laufender Prozess sein, und diesbezüglich ist man im Unternehmen sehr aktiv, um die historisch festgefahrenen Strukturen zu überwinden. Hier ist man auf einem guten Weg.

Sehr ausführlich äußert sich der Geschäftsführer der C-GmbH zum Thema der Organisationsentwicklung, wobei er die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Mitarbeiter sind so zu fördern, dass ihnen die Arbeit auf den jeweiligen Arbeitsplätzen, auf denen sie sitzen, Spaß macht. Im Führungsteam ist man der Meinung, „dass nur Leute, die gerne zur Arbeit gehen und denen der Job, auf dem sie sitzen, auch Spaß macht, auch tatsächlich leistungsfähig sind und auch bereit sind, über das normale Maß hinaus etwas für das Unternehmen zu tun“. Eine Gehaltserhöhung wirkt nur relativ kurzfristig motivierend auf die Mitarbeiter – die Wirkung verpufft aber schnell, wenn die Stimmung und das Umfeld mies sind. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen in einem Unternehmen von oben nach unten wirken, und darum hat man in der C-GmbH damit bei den Führungskräften begonnen. Das Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren mehrere Stellen ganz bewusst mit Mitarbeitern besetzt, die bereits über 55 Jahre alt und teilweise länger arbeitslos waren. Für die Teamsituation im Unternehmen waren diese Einstellungen ein Glücksgriff: Bei den neuen älteren Mitarbeitern war die Bereitschaft erkennbar, sich in den letzten Berufsjahren noch einmal richtig zu engagieren: Sie sind mit Feuereifer an die Arbeit gegangen und haben jüngere Kollegen mitgerissen. Eine gesunde Belegschaft muss einen guten Altersmix haben – es ist falsch, nur jüngere oder nur ältere Mitarbeiter einzustellen. Das ideale Alter von Mitarbeitern liegt ca. bei 42 Jahren: In diesem Alter haben Mitarbeiter, die etwa für Montagetätigkeiten im Ausland eingesetzt werden, in der Regel viele Erfahrungen sammeln



können: Sie beherrschen die Sprache, können sicher auftreten und eine Baustelle leiten. Und vor allem haben sie eine gewisse Persönlichkeit entwickelt – dass ist bei jüngeren Mitarbeitern nicht so der Fall. Bei älteren Mitarbeitern ist zu beachten, dass sie manchmal zu Eigenbrötelei neigen oder keine Lust oder gesundheitliche Probleme haben – da müssen die Personalverantwortlichen bei Einstellungen genau hinsehen. Derzeit arbeitet das Unternehmen an einem Projekt für die Bereitstellung von Ganztags-Kindergartenplätzen für die Kinder der Mitarbeiter, um so für vorhandene und neue Mitarbeiter attraktiver zu werden. Dazu möchte das Unternehmen Plätze in einem nahe gelegenen öffentlichen Kindergarten belegen – das hat sich leider aus juristischen und bürokratischen Gründen als viel schwieriger herausgestellt als erwartet. Das Beispiel zeigt, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen zukünftig noch ausgeweitet werden müssen. Da durch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zunächst Kosten entstehen ist es wichtig, während der Einarbeitungszeit die Mitarbeiter so zu schulen, dass es später zu keinen Ausfällen kommt. Auch muss man durch entsprechende „Sicherungsmaßnahmen“ dafür sorgen, dass die Mitarbeiter das Unternehmen möglichst nicht wieder verlassen.

Der Betriebsrat der C-GmbH meint, dass die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen existenziell wichtig sind.

Der Geschäftsführer der D-GmbH äußert sich ausführlich, wobei er den Schwerpunkt auf die Unternehmensstrukturen setzt. Seiner Meinung nach bezieht sich die Personalentwicklung zunächst auf die Strukturen des Unternehmens: Die zentrale Frage ist, wie die Mitarbeiter optimal zusammen arbeiten können, um das Ziel einer höchstmöglichen Effektivität zu erreichen. Dies kann z.B. durch die Aufgabe klassischer Abteilungshierarchien und einem Wechsel hin zu flachen Strukturen und „verantwortungsorientiertem“ Handeln geschehen: Ein oder zwei Mitarbeiter, gleich aus welcher Abteilung, werden mit einer Aufgabe betraut und bedienen sich zu deren Erfüllung der Ressourcen der verschiedenen Fachabteilungen. Diese Arbeitsorganisation hat zur Folge, dass sich die Mitarbeiter für ihre Aufgaben individuell verantwortlich fühlen, doch müssen die Arbeitsprozesse im Unternehmen entsprechend organisiert werden. Dadurch wird eine erheblich höhere Effektivität erreicht als bei klassischen Strukturen. Die „menschliche Qualifikation“ ist Teil der fachlichen Qualifikationen. Die Mitarbeiter müssen nicht nur fachlich gut ausgebildet sein, sondern sie müssen auch wissen, wie man mit Kollegen umgeht, mit schwierigen Kunden und Lieferanten zurecht kommt oder wie plötzlich auftretende schwierige Situationen menschlich gelöst

werden können. Wenn Mitarbeitern z.B. der bereits genehmigte Urlaub gestrichen werden muss, weil das Unternehmen unerwartet einen großen und eiligen Auftrag erhalten hat, dann muss man das den Mitarbeitern menschlich vernünftig beibringen – der menschliche Umgang ist ganz wichtig. Hierfür sind soziale Kompetenzen erforderlich. Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen ist das Engagement der Mitarbeiter, und das funktioniert nur in einem vernünftigen Einvernehmen miteinander. Neben der fachlichen Qualifikation ist es ganz wichtig, dass das Unternehmen den Mitarbeitern ein optimales Arbeitsumfeld zur Verfügung stellt. Dazu erforderlich ist nicht nur eine gute Ausstattung des Arbeitsplatzes, sondern auch ein angenehmes Arbeitsklima, angenehme und zufriedene Mitarbeiter sowie nachhaltige Schulungen und Weiterqualifikationen. Nur wenn das alles stimmt, kann das Unternehmen erwarten, dass die Mitarbeiter engagiert und optimal ihre Leistungen erbringen. Wenn sich die Mitarbeiter für das Unternehmen einsetzen, muss das Unternehmen ihnen auch entgegen kommen. Wenn in der Unternehmenskultur auf die Interessenlagen von Mitarbeitern und Unternehmen gleichermaßen Rücksicht genommen wird, funktioniert das im Unternehmen viel besser als durch die Arbeitszeitkontrolle mittels einer Stempeluhr. Aber ab vielleicht 200 Mitarbeitern wird es ohne eine Zeiterfassung nicht mehr gehen.

Der Geschäftsführer der E-GmbH gibt an, in seinem Unternehmen sei es schon mal angedacht worden, regelmäßige wöchentliche Mitarbeitermeetings einzuführen um zusammen Probleme besprechen zu können – aus Zeitgründen ist das aber bisher unterblieben. Die Mitarbeiter hätten die Möglichkeit, Werkzeuge des Unternehmens auch für private Zwecke zu nutzen und mit nach Hause zu nehmen – das funktioniert auf Vertrauensbasis.

#### *6.3.1.6 Bedeutung der Personalentwicklung aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitern*

Zur Frage, welche Bedeutung die betriebliche Personalentwicklung für das Unternehmen und vor allem aus Sicht der Mitarbeiter hat meint der Personalleiter der A-GmbH, dass die Motivation der Mitarbeiter recht unterschiedlich ausgeprägt ist: Während eine relativ große Gruppe völlig uninteressiert ist, ist eine andere große Gruppe so gut wie an allem interessiert. Gewerbliche Mitarbeiter sind in der Weiterbildung die Sorgenkinder: Sie beklagen, dass für sie nichts angeboten würde, haben aber auch keine eigenen Anregungen, und bietet das Unternehmen Kurse an, so nehmen die Gewerblichen an ihnen nicht teil. Grund für das Nichtinteresse vieler Mitarbeiter ist deren Bequemlichkeit: Da die Arbeitsplätze relativ sicher sind, sehen viele Mitarbeiter für sich keinen Weiterbildungsbedarf. Gleiches gilt tendenziell

für ältere Mitarbeiter – jedoch gibt es auch bei Mitarbeitern in der Altersstufe ab 50 durchaus Möglichkeiten, sie zu motivieren.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH sagt, dass Personalentwicklungsmaßnahmen fürs Unternehmen sehr wichtig sind, gerade weil das Unternehmen weltweit tätig ist und qualifizierte Mitarbeiter für eine gute Darstellung gegenüber Kunden wichtig sind. Insofern sichert die Personalentwicklung auch Arbeitsplätze. Die Weiterbildungsmaßnahmen der A-GmbH werden von den Mitarbeitern gut angenommen.

Der Personalleiter der B-AG meint, dass für jüngere Mitarbeiter die Weiterbildung wichtiger ist als für ältere Mitarbeiter. Jedoch werden im Unternehmen auch ältere Mitarbeiter gezielt angesprochen – z.B. mit einem speziellen Englischkurs für ältere Mitarbeiter.

Der Personalleiter der C-GmbH vertritt die Auffassung, dass eine gute Personalentwicklung für sein Unternehmen existenziell wichtig ist, um den Fortbestand des Unternehmens langfristig sicher zu stellen. Die Produkte des Unternehmens sind so spezialisiert, dass nur gut ausgebildete Mitarbeiter die Maschinen produzieren, beim Kunden in Betrieb nehmen und produzieren können. Mitarbeiter, die neu ins Unternehmen kommen, müssen zunächst – weitgehend unabhängig von ihrer Vorbildung – intensiv „on the job“ eingearbeitet werden: In der Produktion dauert das mindestens 6 Wochen, in den meisten anderen Bereichen 12-15 Monate. Da hierdurch zunächst Kosten entstehen ist es wichtig die Mitarbeiter so gut zu schulen, dass es später zu keinen Ausfällen kommt. Auch muss dafür gesorgt werden, dass die Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Die Belegschaft selbst teilt sich in Mitarbeiter, die auf ihren Arbeitsplätzen verharren und in solche die gierig darauf sind, etwas Neues zu machen.

Der Betriebsratsvorsitzende der C-GmbH sagt, Weiterbildungsmaßnahmen seien für die Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen wichtig.

Sowohl der Geschäftsführer der D-GmbH als auch der der E-GmbH äußern sich nicht zu diesem Themenpunkt.

#### *6.3.1.7 Unterschiede der Personalentwicklung zwischen Großunternehmen und KMU*

In Großunternehmen wird nach Meinung des Personalleiters der A-GmbH die Personalentwicklung systematischer betrieben als in KMU – allerdings sei sie dort auch mit viel Leerlauf verbunden und nicht so gezielt wie in KMU. Auch würden „Alibikurse“ angeboten. In der A-GmbH werden Mitarbeiterbefragungen und

Qualifikationsbedarfsanalysen mit den Vorgesetzten durchgeführt, um den Weiterbildungsbedarf festzulegen – das ist gezielter als in Großunternehmen.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH meint hingegen, wesentliche Unterschiede bei der Personalentwicklung zwischen Großunternehmen und KMU sehe er nicht – diese gäbe es vielmehr zwischen verschiedenen Branchen.

Der Personalleiter der B-AG beschränkt sich darauf festzustellen, dass in KMU für Personalentwicklungsaktivitäten weniger Geld zur Verfügung stehe als in Großunternehmen.

Der Personalleiter der C-GMBH vertritt die Ansicht, dass sich die Personalarbeit in Großunternehmen mehr verselbständigt als in KMU. Die einzelnen Personalleute in Großunternehmen hätten ein Interesse daran, ihre eigenen Karrieren zu fördern – die Personalentwicklung für die Mitarbeiter trete in den Hintergrund. Er kennt aus eigener Erfahrung Fälle, in denen den Mitarbeitern Lehrgänge schmackhaft gemacht worden sind, für die eigentlich gar kein Bedarf bestand. Das soll in der C-GmbH nicht geschehen.

Der Betriebsratsvorsitzenden der C-GmbH sieht hauptsächlich organisatorische Unterschiede: In Großunternehmen werden die Personalentwicklungsaktivitäten in eigenen Abteilungen organisiert – das ist bei KMU anders. Inhaltlich sieht er keine Unterschiede.

Nach Meinung des Geschäftsführers der D-GmbH herrscht in Großunternehmen sehr viel Hierarchie und Bürokratie – KMU arbeiten hier oft weit effektiver. Die Strukturen der D-GmbH sorgen dafür, dass das Unternehmen auch im Vergleich zu ähnlich großen Unternehmen wirtschaftlicher, effektiver und flexibler arbeiten kann.

Nach Auffassung des Geschäftsführers der E-GmbH kümmern sich in Großunternehmen ganze Abteilungen um die betriebliche Personalentwicklung – in der E-GmbH macht das keiner. In einem kleinen Unternehmen kennt jeder jeden, man kann besser auf einzelne Personen eingehen und macht sich um jeden Mitarbeiter individuell Gedanken – das macht die Personalentwicklung aber unrationeller.

#### *6.3.1.8 Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen (insb. Arbeitszeitkonten)*

In der A-GmbH ist nach Aussage des Personalleiters die derzeitige Arbeitszeitgestaltung etwas verworren und im Umbruch begriffen, weil vor kurzem ein neuer Investor in das Unternehmen eingestiegen ist. Bisher gab es im Unternehmen Gleitzeitregelungen ohne Begrenzung der Gleitzeitguthaben nach unten und oben – das Gleitzeitguthaben wurde auch

auf das Folgejahr übertragen. Die Gleitzeitregelungen haben das Unternehmen davor bewahrt, in großem Umfang Überstunden mit Zuschlägen zahlen zu müssen. Außerdem hat das Gleitzeitkonto Kurzarbeit verhindert. Man kann mit Hilfe des Gleitzeitkontos flexibler auf Kundenwünsche reagieren, und sowohl Unternehmen und Mitarbeiter haben mehr Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung. Ein Problem bei den Gleitzeitregelungen besteht bei Spezialisten und Führungskräften – diese bauen oftmals nur Überstunden auf, aber nicht ab. Ein weiteres Problem ist, dass viele Führungskräfte ihrer Aufgabe, den Gleitzeitauf- und Abbau ihrer Mitarbeiter zu steuern, nicht nachkommen: „Führungskräfte neigen dazu, lieber einen mehr da zu haben als einen zu wenig“. Hier muss im Unternehmen noch etwas getan werden: „Arbeitszeit ist Führungsaufgabe“. Das Gleitzeitkonto wird nicht dazu genutzt, Zeit für einen früheren Berufsausstieg oder für ein Sabbatical anzusparen.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH gibt ergänzend an, die Initiative zur Einführung der Gleitzeit im Unternehmen sei vom Betriebsrat ausgegangen: Gleitzeit ist nämlich auch für die Arbeitnehmer attraktiv, die so mal früher gehen können. Das Problem bei der Gleitzeit ist, dass die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten mit Hinweis auf die Gleitzeitregelungen die Werkbank voll gepackt bekommen: „Du hast ja Gleitzeit, Du kannst ja schauen, wie Du mit der Arbeit fertig wirst. Versuch mal, das Ganze zu schaffen“. Der Arbeitgeber versucht, die Gleitzeitregelungen für seine Interessen auszunutzen.

In der B-AG wurden nach Aussage des Personalleiters im Jahr 2005 die Arbeitszeitregelungen neu forciert: Zum einen wurde die 40-Stunden-Woche eingeführt, zum anderen Gleitzeitkonten mit +/- 80 Stunden. Für viele Angestellte wurde die Vertrauensarbeitszeit eingeführt – fast keiner muss mehr stempeln. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter ihren Job erledigen. Im gewerblichen Bereich wird die Arbeitszeit aber nach wie vor erfasst. Grund für die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist der stark schwankende Auftragseingang im Unternehmen – mit einer klassischen 40-Stunden-Woche können diese Schwankungen nicht aufgefangen werden. Dann müssten eigentlich Überstunden angeordnet werden – aber kein Unternehmen „hat Freude an hohen Mehrarbeitskosten“. Bei guter Auftragslage beschäftigt das Unternehmen zusätzlich zur Stammbeslegschaft ca. 40 Leiharbeiter – man ist im Hinblick auf die Flexibilisierung und die Kosten bestrebt, Mitarbeiter nicht fest einzustellen. Langzeitkonten spielen im Unternehmen keine Rolle – hierfür besteht auch kein Bedarf. Grund hierfür ist u.a. die Rückstellungsproblematik – Langzeitkonten sind bilanztechnisch schwer darzustellen und „tun weh“. Aber vielleicht sind

sie ein Modell für die Zukunft. Problematisch ist die Handhabung der Arbeitszeitkonten durch die Führungskräfte. Sie haben die Aufgabe, das Gleitzeitsystem mit Leben zu füllen und Mitarbeiter auch mal nach Hause zu schicken – daran hakt es aber. Bei guter Auslastung werden die Arbeitszeitkonten aufgebaut, in schwachen Zeiten aber nicht wieder abgebaut. Und ist die +80-Stunden-Schwelle erst einmal erreicht, muss das Unternehmen die Mehrarbeit wieder bezahlen. Das System muss atmen, tut es aber nicht. Die Begrenzung der Gleitzeitkonten auf +/- 80 Stunden hat primär historische Gründe – mehr habe man den Mitarbeitern nicht zumuten wollen. In der früheren Unternehmensgruppe, aus der die B-AG hervorgegangen ist, hat eine völlig andere Unternehmenskultur geherrscht. Die Ansage war: „Jawohl, Ihr müsst schaffen, Ihr müsst Mehrarbeit leisten, und Mehrarbeit wird ordentlich bezahlt“. Insofern ist die Einführung der Gleitzeitkonten eine Revolution. Langzeitkonten könnten langfristig eine Rolle spielen.

Der Personalleiter der C-GmbH führt aus, sein Unternehmen habe die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 35 auf nun 37,5 Stunden erhöht – derzeit werde für einen befristeten Zeitraum sogar 40 Stunden gearbeitet. Dafür hat das Unternehmen zwei verschiedene Arbeitszeitkonten eingeführt. Das Flexkonto I hat einen Rahmen von -75/+250 Stunden und dient der Flexibilisierung der Arbeitszeit innerhalb der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit. Daneben gibt es das Flexkonto II, auf dem wöchentlich 2,5 Stunden gutgeschrieben werden (Differenz zwischen 37,5 zu 40 Stunden). Über die Verwendung der Arbeitszeitguthaben auf dem Flexkonto II ist noch nicht abschließend entschieden worden – denkbar sind Auszahlung, Einzahlung in einen Renten- oder Pensionsfonds oder die Gewährung von Freizeit. Im Angestelltenbereich wurde die Vertrauensarbeitszeit eingeführt. Die Angestellten schreiben ihre Arbeitszeit auf und stimmen es mit ihren Vorgesetzten ab, wenn sie mal früher gehen wollen. Im gewerblichen Bereich wird die Arbeitszeit nach wie vor mit einer Stechuhr erfasst. Grund für die unterschiedliche Handhabung ist die Erkenntnis, dass in der Produktion die Vertrauensarbeitszeit von den Mitarbeitern ausgenutzt wird – dass sei mentalitätsbedingt. Daher wurde in diesem Bereich die Zeiterfassung wieder eingeführt, da die Nichterfassung zum Problem wurde. Grund für die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist primär die zyklische Auslastung des Unternehmens, wobei die Zyklen längerfristig sind. Die Durchlaufzeit für eine Anlage liegen teilweise bei bis zu 12 Monaten – 4 Monate für die Konstruktion und 8 Monate für die Montage. Daher sind einzelne Abteilungen wochenweise mal weniger ausgelastet. Problematisch bei der Gleitzeit ist, dass

die Abrechnungen sehr aufwendig sind – sie werden aus organisatorischen Gründen per Hand in Excel nachgehalten.

Der Betriebsratsvorsitzende der C-GmbH meint ergänzend, Grund für die Flexibilisierung der Arbeitszeit seien die Ansprüche der Kunden, die längere Öffnungszeiten und Ansprechzeiten wünschten. Auch die Erhöhung der Betriebsnutzungszeiten spielt eine Rolle. Das Problem bei den Gleitzeitkonten ist, dass zwar regelmäßig Arbeitszeitguthaben aufgebaut werden – ein Abbau findet hingegen wegen der derzeit guten Auftragslage und der knappen Personaldecke kaum statt.

In der D-GmbH hat der Geschäftsführer bisher auf eine automatische Zeiterfassung bewusst verzichtet. Im Unternehmen soll nicht in starren Zeitstrukturen, sondern aufgabenorientiert gearbeitet werden. Allerdings werden Überstunden und Fehlzeiten von den Vorgesetzten notiert und für einen Ausgleich gesorgt – insofern gibt es schon so etwas wie Arbeitszeitkonten. Die Mitarbeiter machen Überstunden, wenn es erforderlich ist, und haben auch die Freiheit, mal früher zu gehen – das wird im Unternehmen unbürokratisch gehandhabt. Wenn sich die Mitarbeiter für das Unternehmen einsetzen muss ihnen das Unternehmen auch mal entgegen kommen. Wenn in der Unternehmenskultur auf die Interessenlagen von Mitarbeitern und Unternehmen von allen Beteiligten gleichermaßen Rücksicht genommen wird, funktioniert das im Unternehmen viel besser als mit der Stempeluhr. Aber vielleicht wird es ab 200 Mitarbeitern nicht ohne Stempeluhr gehen.

In der E-GmbH liegt die regelmäßige Arbeitszeit zwischen 8:00 und 16:30 Uhr; es ist aber grundsätzlich auch möglich, etwas zeitversetzt zu arbeiten. Die Erfassung der Arbeitszeit erfolgt dadurch, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit auf einem Zettel eintragen. Vielleicht schreibt auch mal einer 5 Minuten zu viel auf – aber Kontrolliererei wäre deutlich teurer. Im Winter werden regelmäßig Arbeitszeitguthaben aufgebaut und dann im Sommer wieder abgebaut. Ist ein Abbau nicht möglich, so wird ein neuer Mitarbeiter eingestellt – so wurde das bisher immer gemacht, und es hat damit bisher auch keine Probleme gegeben.

#### *6.3.1.9 Längerfristige Freistellungen von Mitarbeitern und Personalentwicklung*

In der A-GmbH werden die Gleitzeitkonten nach Aussage des Personalleiters bisher nicht dazu genutzt, um Zeit für einen früheren Berufsausstieg oder für Sabbaticals anzusparen – auch sieht er für eine längerfristige Freistellung von Mitarbeitern im Unternehmen keinen Bedarf. Freistellungen insbesondere auch für Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter wie

Meisterlehrgänge sind nie praktiziert worden. Die Mitarbeiter haben nur zwei Möglichkeiten: Entweder sie belegen Abendkurse, oder sie müssen aus dem Unternehmen ausscheiden. Das Unternehmen beschäftigt hauptsächlich Fachkräfte, und es kann nicht ausgeglichen werden, wenn ein Mitarbeiter Arbeitszeit vorarbeitet, um sie dann abzubauen. Der Abbau ist das eigentliche Problem. Auch hat bisher kein Mitarbeiter den Wunsch geäußert, ½ Jahr vorzuarbeiten, um hinterher ½ Jahr auszusteigen.

Auch der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH weiß nicht, ob im Unternehmen ein Bedarf nach längerfristigen Freistellungsphasen besteht. Er kann sich das für Meister- und Technikerlehrgänge schon vorstellen – allerdings ist ihm unklar, wie die Freistellung der Mitarbeiter organisiert werden könnte: Die Arbeitsplätze sind ja nicht doppelt besetzt.

Nach Auffassung des Personalleiters der B-AG sind längerfristige Freistellungen wie z.B. Sabbaticals bei einer Unternehmensgröße wie der B-AG schwierig. Jede Freistellung tut weh, weil die Personalressourcen so ausgerichtet sind, dass keine Mitarbeiter in der Hinterhand gehalten werden. Daher sind Langzeitfreistellungen – von Einzelfällen einmal abgesehen – nicht praktikabel.

Auch nach Meinung des Personalleiters der C-GmbH sind längerfristige Freistellungen für die Mitarbeiter wegen der knappen Personaldecke eigentlich nicht möglich – es fehlt an Vertretungsmöglichkeiten. Die Personaldecke ist so eng, dass auch schon Urlaubssperren verhängt werden mussten. Bisher haben alle Mitarbeiter, die Meister-, Techniker- oder Betriebswirtschaftslehrgänge belegt haben, diese in Abendkursen gemacht. Bitten seitens der Mitarbeiter, solche Lehrgänge über Freistellungen zu absolvieren, gab es bisher nicht. Eine Ausnahme sind die integrierten Studiengänge, in denen die Azubis blockweise im Unternehmen oder der Fachhochschule sind.

Der Betriebsratsvorsitzende sieht gleichfalls keinerlei Bedarf für Freistellungsmöglichkeiten – auch nicht unter dem Aspekt der Personalentwicklung.

In der D-GmbH hat es längerfristige Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern bisher nur krankheitsbedingt gegeben – bisher war auch noch niemand in Elternzeit. Nach Meinung des Geschäftsführers besteht auch kein Bedarf an Freistellungen. Das Problem bei längerfristigen Freistellungen von Mitarbeitern ist, dass Mitarbeiter – gleich aus welcher Abteilung – nach sechs Monaten oder nach einem Jahr der Abwesenheit so sehr aus dem Arbeitskontext raus sind, dass sie fast bei „Null“ sind und wieder völlig neu eingearbeitet werden müssen:



Kunden haben gewechselt, Produkte sich verändert, es gibt neue Unternehmensstrukturen... – „In einem Jahr verändern sich Welten“. Bisher haben Mitarbeiter z.B. Technikerkurse in der Abendschule belegt – aus den genannten Gründen sind Vollzeitkurse auch schwierig. Zwar bleiben bei Vollzeitkursen die fachlichen Qualifikationen erhalten, jedoch gehen „interne Qualifikationen“ verloren. Unter internen Qualifikationen versteht der Geschäftsführer Kenntnisse hinsichtlich der betrieblichen Prozesse wie Strukturen, Abläufe und Zusammenarbeit und bezüglich der Produkte. Bei Lehrern, Beamten & Co. seien längerfristige Freistellungen sicher eher möglich als bei Beschäftigten, die in der freien Wirtschaft tätig sind. Lehrpläne veraltern nicht so schnell, und wenn ein Mitarbeiter des Straßenverkehrsamtes mal ein Jahr weg ist, ist sein Tätigkeitsbereich bei seiner Rückkehr wahrscheinlich kaum verändert.

Der Geschäftsführer der E-GmbH betont ebenfalls, dass es in seinem Unternehmen keinen Bedarf nach längeren Freistellungen von Mitarbeitern gibt. Allerdings würde er es grundsätzlich vorziehen, wenn Mitarbeiter evt. Meisterlehrgänge geblockt in Vollzeit absolvieren würden; denn die Mitarbeiter sollen sich auf die Arbeit konzentrieren, und beim Besuch einer Abendschule sind die Mitarbeiter weniger belastbar. Eine längere Freistellung von Mitarbeitern für mehrere Monate wäre bei entsprechender Vorausplanung schon möglich, aber schwierig. Aber eine Freistellung für zwei oder drei Monate wäre kein Problem. Am besten wäre es allerdings, wenn Mitarbeiter Arbeitszeitguthaben blockweise abbauen würden: Eine Woche da – eine Woche weg. Oder vier Wochen da – vier Wochen weg.

#### *6.3.1.10 Bewertung der eigenen Personalentwicklung / Nachhaltige Personalentwicklung – Teil II*

Nach Meinung des Personalleiters der A-GmbH haben die Weiterbildungsaktivitäten seines Unternehmens fast schon Vorbildcharakter – man könne zwar immer etwas mehr machen, aber vom Umfang her sei das Weiterbildungsprogramm schon recht anspruchsvoll. Vielleicht würde die A-GmbH ihre derzeitigen Personalentwicklungsaktivitäten ausweiten, wenn die Situation des Unternehmens es zulassen würde. Insgesamt stehen für die Weiterbildungsaktivitäten ca. 100.000 € zur Verfügung – dass ist nach Meinung des Personalleiters schon ein ganz ordentliches Budget. Auch könne man die eigene Personalentwicklung durchaus als nachhaltig bezeichnen: Es gibt eine Personalentwicklungsrichtlinie, die klare Strukturen vorgibt: Was ist bei einem neuen

Mitarbeiter zu tun? Wie findet die Entgeltfindung statt? Wie wird die Gleitzeitregelung angewandt?

Auch der Betriebsratsvorsitzende hält die von der A-GmbH angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen für ausreichend – einen Ausweitungsbedarf sieht er nicht. Aber vielleicht könnte im Bereich der Gesundheitsförderung etwas gemacht werden.

In der B-AG ist das für Weiterbildungsmaßnahmen von der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellte Budget aus Sicht des Personalleiters nicht ausreichend. Hier müsste mehr Geld zur Verfügung gestellt werden – „aber man muss sich den Realitäten stellen“. Insgesamt sind die Personalentwicklungsaktivitäten vielleicht gerade noch ausreichend. Nachhaltige Personalentwicklung bedeute, dass „die Maßnahmen, die ergriffen werden, seien es Schulungsmaßnahmen, seien es Fortentwicklungsmaßnahmen, dass durch diese Dinge wirklich kontinuierlich und nicht punktuell, sondern in einem Gesamtsystem aufgehängt werden und umgesetzt werden“.

Auch für den Personalleiter der C-GmbH sind die Personalentwicklungsmaßnahmen seines Unternehmens voll ausreichend – allerdings sei die betriebliche Personalentwicklung noch im Aufbau begriffen. Ein Indiz für eine schlechte Personalentwicklung wäre es, wenn jemand das Unternehmen verlassen würde, weil er sich nicht gut behandelt fühlte – das sei aber bisher noch nicht vorgekommen. Nachhaltige Personalentwicklung lasse sich in Unternehmen von der Größe der C-GmbH nicht so sehr an Programmen, sondern besser an Einzelfällen festmachen. So habe sich das Unternehmen z.B. sehr für einen jungen Mitarbeiter eingesetzt, der trotz geplanter Technikerausbildung zur Bundeswehr einberufen wurde – eine Zurückstellung wurde vom Kreiswehrrersatzamt verweigert. Hier habe es einen „wüsten Rechtsstreit“ mit dem Kreiswehrrersatzamt gegeben. Auch wenn das Engagement des Unternehmens letztendlich erfolglos gewesen sein würden doch solche Hilfestellungen des Unternehmens für die Mitarbeiter dazu führen, dass sich die Leute im Unternehmen wohl und gut aufgehoben fühlten.

Der Betriebsrat der C-GmbH ist der Auffassung, dass im Unternehmen im Bereich der Personalentwicklung alles getan wird, was erforderlich ist. Er kann sich auch keine Umstände vorstellen, unter denen die Personalentwicklungsaktivitäten verstärkt werden müssten. Nachhaltige Personalentwicklung bedeutet für ihn, dass die Mitarbeiter dauerhaft und sicher beschäftigt werden können. Insofern sei die Personalentwicklung im Unternehmen nachhaltig.

Nach Meinung des Geschäftsführers der D-GmbH könne man zwar immer etwas mehr Personalentwicklung betreiben, aber insgesamt würden im Unternehmen 80% der sinnvollen Personalentwicklungsmaßnahmen auch umgesetzt. Nachhaltige Personalentwicklung bedeutet aus seiner Sicht neben der fachlichen Schulung der Mitarbeiter vor allem die Schaffung geeigneter Strukturen im Unternehmen, um die Mitarbeiterressourcen optimal einsetzen zu können. Die betrieblichen Strukturen müssten den heutigen Prozessen angepasst werden, die der Markt verlangt. Somit bedeute es ein Stück Nachhaltigkeit, die betrieblichen Strukturen den Prozessen anzupassen. Dabei sei insbesondere die ISO-9000-Zertifizierung sehr hilfreich. Die Personalentwicklung im Unternehmen könne nicht als Nachhaltig bezeichnet werden – man habe noch nicht alles getan, was notwendig und möglich ist.

Der Geschäftsführer der E-GmbH versteht unter einer nachhaltigen Personalentwicklung, dass ein Unternehmen selbst Leute ausbildet – Leute vom Arbeitsamt seien oft problematisch, weil andere Unternehmen die besten Mitarbeiter behalten und nur die schwächeren Mitarbeiter entlassen. Ein Unternehmen muss den Mitarbeitern auch die Möglichkeit geben, Weiterbildungskurse zu belegen.

### 6.3.2 Zusammenfassendes Fazit und Wertung

Vier der untersuchten fünf Unternehmen bieten ihren Beschäftigten im Rahmen ihrer Personalentwicklung eine mehr oder weniger umfangreiches Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen an – lediglich im kleinsten Unternehmen wird keine Weiterbildung betrieben.

Alle Interviewpartner verstehen unter Personalentwicklung zunächst primär Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten – andere Aspekte der Personalentwicklung wie Mitarbeitermotivation spielen bei der Frage nach dem allgemeinen Verständnis von Personalentwicklung nur eine untergeordnete Rolle (jedoch äußerten sich zwei Interviewpartner etwas später im Interview ausführlich zum Thema Organisationsentwicklung). Es herrscht bei den Interviewpartnern Übereinstimmung dahingehend, dass es Aufgabe der Personalentwicklung ist dafür zu sorgen, dass das Qualifikationsprofil der Beschäftigten den betrieblichen Anforderungen entspricht – der in der Fachliteratur gelegentlich beschriebene Weg, die Ausrichtung des Unternehmens dem

Qualifikationsprofil der Beschäftigten anzupassen (z.B. bei Start-Up-Unternehmen), wird nicht einmal angedacht.

Drei der Unternehmen bilden selbst in gewerblichen und kaufmännischen Berufen aus – sie bieten auch eine kombinierte Ausbildung von Berufsausbildung und Studium an. Die beiden kleineren Unternehmen praktizieren keine eigene Berufsausbildung. Die vier Unternehmen, die Personalentwicklung betreiben, bieten wie bereits dargestellt den Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen an. Hier spielen insbesondere technische Kurse, EDV-Schulungen und Sprachkurse eine wichtige Rolle. Zwei der Unternehmen bieten ihren Führungskräften spezielle Führungsschulungen an – aber lediglich ein Unternehmen hat einen internen Erfahrungsaustausch organisiert: Hier wird know-how intern von erfahrenen Beschäftigten an Kollegen weitergegeben. Es erscheint auf den ersten Blick bemerkenswert, dass lediglich ein Unternehmen diese Möglichkeit nutzt – allerdings ist davon auszugehen, dass in den meisten Unternehmen ein gewisser Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigten stattfindet. Aber vielleicht sollten sich auch diese Unternehmen überlegen, wie man erworbenes know-how einzelner Beschäftigter anderen Mitarbeitern zugänglich machen kann, und wie man es – z.B. bei einem Weggang erfahrener Beschäftigter – im Unternehmen erhalten kann.

Weiterhin scheint es Anhaltspunkte dafür zu geben, dass es in der Weiterbildung zwischen den verschiedenen Gruppen von Beschäftigten Unterschiede gibt – auch wenn das nur in einem Unternehmen deutlich zu Tage tritt: Einer der Personalleiter gab an, dass Produktionshelfer nur intern „on-the-job“ geschult werden, während sowohl kaufmännische als auch gewerbliche Fachkräfte auch externe Schulungen besuchen können. Ausdrücklich wurde diese Zweiteilung zwar nur in einem Unternehmen genannt – Grund könnte aber auch sein, dass die anderen Unternehmen kaum ungelernte Arbeitskräfte, sondern primär ausgebildete Fachkräfte beschäftigen. Die genannte Differenzierung ist auch logisch, wenn man im Rahmen der Personalentwicklung vor allem das Ziel verfolgt, Beschäftigte für konkrete Tätigkeiten zu qualifizieren – will man allerdings Beschäftigte im Unternehmen flexibel an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzen können, reicht eine relativ einfache Ausbildung „on-the-job“ nicht aus – vielleicht kann sie durch eine betriebsinterne Jobrotation ergänzt werden. Allerdings scheuen manche Unternehmen bereits die dadurch entstehenden zusätzlichen Einarbeitungskosten, und vielleicht ist die Jobrotation auch nicht für alle Arbeitsplätze geeignet.

Alle Weiterbildung betreibenden Unternehmen übernehmen regelmäßig die Kosten für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter – die Unternehmen unterscheiden sich jedoch darin, inwieweit die Weiterbildungsmaßnahmen als Freizeit oder Arbeitszeit gelten: In zwei Unternehmen gilt die Weiterbildung als Arbeitszeit, in einem als Freizeit. Das größte befragte Unternehmen differenziert je nachdem, wie wichtig die konkrete Weiterbildungsmaßnahme für die jeweilige Tätigkeit des Beschäftigten ist: Mal gilt die Weiterbildung als reine Arbeitszeit, mal teils als Arbeitszeit und teils als Freizeit, und gelegentlich auch als reine Freizeit. Dass diese Differenzierung gerade beim größten befragten Unternehmen zu finden ist könnte ein Anhaltspunkt dafür sein, dass der Organisations- und Differenzierungsgrad der Personalentwicklung auch innerhalb der Gruppe der KMU stark von der Größe der einzelnen Unternehmen abhängig ist.

Zur Frage der Bedeutung überfachlicher Qualifikationen in der Personalentwicklung konnten sich alle befragten Geschäftsführer und Personalleiter äußern, jedoch keiner der interviewten Betriebsratsvorsitzenden, wobei einer der Betriebsratsvorsitzenden nicht einmal den Begriff kannte. Auch diese Unterschiede im Kenntnisstand der verschiedenen betrieblichen Akteure über wesentliche Aspekte der Personalentwicklung deutet auf Schulungsdefizite hin – hier wäre es Aufgabe der Gewerkschaften, ihre Betriebsräte besser – und anders – zu schulen.

Den Geschäftsführern und Personalleitern ist der Begriff der überfachlichen Qualifikationen bekannt und wird mit Softskills und sozialen Kompetenzen gleichgesetzt. Insbesondere ist es aus ihrer Sicht sehr wichtig, dass Vorgesetzte die erforderlichen Führungsqualifikationen besitzen – nach Einschätzung mehrerer Interviewpartner sind aber gerade die Vorgesetzten hier oft nicht ausreichend geschult.

Die Frage der Organisationsentwicklung im Unternehmen wurde lediglich von einem Personalleiter und einem Geschäftsführer ausführlicher angesprochen – jedoch wurde in den Interviews deutlich, welche große Bedeutung sie der Organisationsentwicklung beimessen. Dabei wird der Begriff der Organisationsentwicklung unterschiedlich genutzt. Zum einen wird er so verstanden, dass das Unternehmen den Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung tragen muss: Die Arbeitsbedingungen sind so zu organisieren, dass die Beschäftigten Spaß und Freude an der Arbeit haben. Durch eine Gehaltserhöhung kann die Motivation von Beschäftigten nur bedingt erhöht werden – dagegen wirkt eine gute Stimmung im Unternehmen langfristig. Auch eine gesunde Altersstruktur ist wichtig – so können ältere Beschäftigte jüngere Kollegen begeistern und mitreißen, und auch die Neueinstellung älterer

Beschäftigter wird relativ unproblematisch gesehen. Die Belegung von Plätzen in Kindergärten dient zur Attraktivitätssteigerung bei Bewerbern und dazu, Beschäftigte im Unternehmen zu halten und möglichst schnell nach der Geburt an den Arbeitsplatz zurück zu holen. Allerdings scheint es hier erhebliche bürokratische und rechtliche Probleme mit den öffentlich-rechtlichen Kindergartenträgern zu geben. Die „menschliche Qualifikation“ der Vorgesetzten wird als sehr wichtig beschrieben. Zum anderen wird der Begriff der Organisationsentwicklung so verstanden, dass im Unternehmen Strukturen zu schaffen sind, die einen optimalen Einsatz der Beschäftigten ermöglichen. Um z.B. in flachen Strukturen arbeiten zu können, müssen die Arbeitsprozesse entsprechend angepasst werden.

Die Motivation der Beschäftigten zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen scheint unterschiedlich ausgeprägt zu sein: Zum einen gibt es Unterschiede zwischen den gewerblichen und den angestellten Mitarbeitern, zum anderen Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten. Ein Grund für die unterschiedlichen Motivationsgrade zwischen Gewerblichen und Angestellten könnten unterschiedliche Bildungswege und Ausbildungsniveaus sein – aber vielleicht auch Unterschiede im Kursangebot. Bei den älteren Beschäftigten könnte die geringere Weiterbildungsbereitschaft vor allem auf zwei Gründen beruhen: Zum einen verfügen sie oft aufgrund einer längeren Betriebszugehörigkeit über eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit, so dass sie unter dem Aspekt der unternehmensinternen oder gar externen Arbeitsmarktgängigkeit keine Fortbildung benötigen, und zum anderen könnte sich das nahende Renteneintrittsalter weiterbildungshemmend auswirken.

Die Größe der Unternehmen scheint sich nicht unbedingt negativ auf die Weiterbildungsaktivitäten auszuwirken: Immerhin verfügen drei Unternehmen über ein Personalentwicklungskonzept, und ein weiteres stellt ein Weiterbildungsbudget auf. Lediglich das kleinste Unternehmen betreibt keine Weiterbildung. Qualitativ wird von mehreren Interviewpartnern die geringe Größe der Unternehmen als Vorteil gesehen: Man kann auch im Bereich der Personalentwicklung oft effektiver arbeiten als in Großunternehmen, und es gibt weniger Leerlauf. Ein weiterer Punkt ist, dass sich die Personalentwicklung nach den Erfahrungen eines Personalleiters mehr verselbstständigt, denn die Personalentwickler in den Großunternehmen müssen ja ihre Existenzberechtigung nachweisen. Allerdings bedeutet eine stark individuelle Personalentwicklung im Umkehrschluss auch, dass sie tendenziell unrationeller ist als in Großunternehmen.

Alle untersuchten Unternehmen haben ihre Arbeitszeiten mehr oder weniger stark flexibilisiert – teils verfügen sie über formelle Arbeitszeitkonten, teils werden Überstunden und Freizeitausgleich informell gehandhabt. Allerdings scheint es oftmals Probleme mit dem Auf- und Abbau der Arbeitszeitguthaben zu geben: In den Unternehmen, die über Gleitzeitkonten verfügen, gibt es starke Tendenzen zum Aufbau von Arbeitszeitguthaben, während der Abbau problematisch ist. Verantwortlich hierfür sind nach Auffassung der Interviewpartner die Vorgesetzten, die nicht dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter auch mal Arbeitszeitguthaben abbauen. Der Grund hierfür könnte aber auch anderswo liegen: Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren in großem Umfang Personal abgebaut und sind daher selbst bei normaler Auslastung nur durch die Anordnung von Überstunden in der Lage, ihre Aufträge abzuwickeln. Die Einrichtung von Arbeitszeitkonten hat die Unternehmen zunächst davor bewahrt, Überstunden und Überstundenzuschläge auszahlen zu müssen und so kurzfristig die Personalkosten gesenkt – insofern sind die Arbeitszeitkonten quasi ein zinsloser Kredit, den die Beschäftigten ihrem Arbeitgeber gewähren. Langfristig funktionieren Gleitzeitkonten aber nur, wenn auch tatsächlich gegliedert wird – und das bedeutet, dass die Unternehmen ihre Belegschaftsstärke so ausrichten müssen, dass sie normale Auftragslagen bewältigen können. Denn sind Arbeitszeitkonten erst einmal gefüllt, müssen weitere Überstunden wieder vergütet werden – hinzu kommen weitere Kosten für die Insolvenzversicherung, und Gleitzeitkonten müssen auch in den Bilanzen als Verbindlichkeiten geführt werden. Klassische Gleitzeitkonten sind daher nur bedingt geeignet, eine zu knappe Belegschaft zu kompensieren.

Weiter fällt auf, dass einige Unternehmen bei der Arbeitszeiterfassung zwischen den gewerblichen und den angestellten Beschäftigten differenzieren: Während die gewerblichen Beschäftigten „stempeln“ müssen, erfolgt bei den Angestellten keine oder höchstens eine informelle Zeiterfassung. Die Ungleichbehandlung wird u.a. damit begründet, dass man bei den gewerblichen Beschäftigten schlechte Erfahrungen gemacht habe – sie nutzten die Nichtkontrolle aus; das sei „mentalitätsbedingt“. Vielleicht liegen die unterschiedlichen Verhaltensweisen zwischen gewerblichen Beschäftigten und Angestellten, die sich ja auch wie bereits dargestellt in einer unterschiedlichen Weiterbildungsmotivationen widerspiegeln, auch darin begründet, dass die Einbindung der gewerbliche Beschäftigte in den Arbeitsprozess eine andere ist als bei den Angestellten: Während letztere oftmals flexible Arbeitszeiten haben und so ihre Arbeit zumindest teilweise eigenverantwortlich organisieren

können, sind die gewerblichen Beschäftigten oftmals in ein starres Schichtsystem eingebunden und erleben daher relativ wenig Freiheit und Flexibilität am Arbeitsplatz. Wenn aber jemand nie gelernt hat, eigenverantwortlich und flexibel zu arbeiten und aus dieser Arbeitsgestaltung auch persönliche Vorteile zu ziehen, wird er vielleicht plötzlich eingeräumte Freiheiten zunächst etwas ausnutzen. Dann sollte es aber Aufgabe der betrieblichen Personalentwicklung sein, auch im Bereich der gewerblichen Beschäftigten ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu schaffen, dass diesen die gleichen Möglichkeiten eröffnet wie den Angestellten – und nicht nur repressiv auf festgestellte Verstöße zu reagieren. Sollte das nicht gelingen, wird die von der Rechtsprechung und vom Gesetzgeber weitgehend aufgehobene unterschiedliche Behandlung von Arbeitern und Angestellten in den Unternehmen durch interne Strukturen quasi wieder durch die Hintertür eingeführt – und eine Schlechterstellung führt erfahrungsgemäß oft dazu, dass die Betroffenen sich benachteiligt fühlen.

Eine längerfristige Freistellungen von Beschäftigten kann sich keiner der befragten betrieblichen Experten vorstellen: Zum einen sehen sie die vorübergehende Vertretung der abwesenden Beschäftigten als problematisch an, zum anderen sehen sie erhebliche Probleme bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz, da der zurückkehrende Beschäftigte erst wieder eingearbeitet werden muss. Die Möglichkeit, dass Beschäftigte längerfristige Freistellungen auch für Weiterbildungsmaßnahmen nutzen, wird in der Regel nicht gesehen – und auch nicht gewünscht: Ausgerechnet in dem größten Unternehmen, das mit Abstand das umfangreichste Weiterbildungsprogramm hat, wird die Freistellung von Beschäftigten für Weiterbildungsaktivitäten kategorisch abgelehnt: Die Beschäftigten belegen entweder Abendkurse, oder sie müssen das Unternehmen verlassen.

Die eigenen Weiterbildungsaktivitäten bezeichnen alle Personalentwicklung betreibenden Unternehmen als gut bis vorbildlich. Am Beispiel der A-GmbH erscheint das jedoch fraglich: Sie gibt jährlich etwa 100.000 € für Qualifikationsmaßnahmen aus – und der Personalleiter bezeichnet dies als eine ganz ordentliche Summe. Umgerechnet auf die ca. 600 Beschäftigten und auf 12 Monate sind dies 13,86 €/je Beschäftigten und Monat. Die für Weiterbildung zur Verfügung gestellte Summe ist sicher ein Anfang – reicht aber wahrscheinlich nicht aus, um eine wirklich umfangreiche und umfassende Qualifizierung der Beschäftigten zu gewährleisten.



## **6.4 Sabbaticals: Kaum Realisierungschancen in KMU**

Dieser Teil befasst sich mit den Möglichkeiten, die Sabbaticals in der betrieblichen Personalentwicklung spielen könnten.

Der Verfasser war zu Beginn seiner Untersuchung davon ausgegangen, dass den befragten betrieblichen Experten das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals zumindest in den Grundstrukturen bekannt ist – diese Annahme stellte sich als Irrtum heraus: Lediglich fünf der sieben Interviewpartner hatten vor der Interviewanfrage etwas vom Sabbatical gehört, und von diesen kannten es lediglich drei als Arbeitszeitmodell in der Wirtschaft. Selbst einer der Personalleiter meinte, es sei ihm als Arbeitszeitmodell völlig unbekannt gewesen.

### **6.4.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse**

#### *6.4.1.1 Bekanntheitsgrad und allgemeines Verständnis von Sabbaticals*

Der Personalleiter der A-GmbH kennt das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals, und auch sein Betriebsratsvorsitzender hat den Begriff schon mal gehört, kann aber ansonsten damit nichts anfangen.

Auch dem Personalleiter der B-AG ist das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals bekannt: Mitarbeiter erhalten während eines Sabbaticals die Möglichkeit, für einen bestimmten Zeitraum aus dem Arbeitsleben auszusteigen. Sie haben so die Möglichkeit, etwas für sich selbst, aber auch für das Unternehmen zu tun: Z.B. können sich Verfahrensmechaniker zum Meister weiterbilden. Jedoch haben solche Möglichkeiten in der B-AG keinen Stellenwert.

Demgegenüber ist der Begriff des Sabbaticals sowohl dem Personalleiter als auch dem Betriebsratsvorsitzenden der C-GmbH völlig unbekannt – erst nach der Anfrage um die Teilnahme an dieser Studie haben sie sich etwas sachkundig gemacht. Der Personalleiter kann sich den Begriff vom „Sabbat“ ableiten – er bedeutet soviel wie Ruhepause oder Ruhetage. Heute könnten Sabbaticals für Lebensarbeitszeitkonten stehen – Urlaub für eine Weltreise oder eine Weltumsegelung.

Der Geschäftsführer der D-GmbH kennt das Sabbatical vom Lehrer-Sabbatjahr – ansonsten hat er noch nie etwas davon gehört. Lehrer haben die Möglichkeit, mal ein Jahr vom Arbeitsprozess auszusetzen und gehen dann ins Ausland oder machen etwas anderes. Lehrer aus dem Bekanntenkreis des Geschäftsführers haben in ihrem Sabbatjahr keinen Urlaub

gemacht, sondern sind einer Tätigkeit nachgegangen. Beim Lehrer-Sabbatjahr geht es um Weiterentwicklung, um Persönlichkeitsentwicklung und auch um Weiterbildung – es geht nicht darum, sich völlig auszuklinken und Freizeit zu haben. Die Lehrer, die ein Sabbatjahr gemacht haben, haben während dieser Zeit wertvolle Erfahrungen gesammelt, die sie auch später einsetzen konnten. Insbesondere die Persönlichkeitsentwicklung ist wichtig – insofern sind Sabbaticals durchaus sinnvoll. Allerdings sind sie nicht überall realisierbar.

Dem Geschäftsführer der E-GmbH ist das Sabbatical aus dem kirchlichen Bereich als Sabbatjahr bekannt – ansonsten kennt er das Arbeitszeitmodell nicht.

#### *6.4.1.2 Sabbaticals in der Wirtschaft und in KMU*

Der Personalleiter der A-GmbH glaubt nicht, dass Sabbaticals in der Wirtschaft sehr verbreitet sind. Insbesondere in mittelständischen Unternehmen kann er sich Sabbaticals nicht vorstellen, weil sich die abwesenden Mitarbeiter, insbesondere wenn es sich um Spezialisten handelt, nicht vertreten lassen. Dagegen seien Sabbaticals in Großunternehmen vielleicht eher möglich – dort bestehe ja für Frauen auch die Möglichkeit, sich im Rahmen von Mutterschaftsurlaub und Elternzeit beurlauben zu lassen. In der A-GmbH kann er sich aus den genannten Gründen Sabbaticals nicht vorstellen.

Nach Meinung des Betriebsratsvorsitzenden der A-GmbH gibt es Sabbaticals vielleicht im Öffentlichen Dienst – in KMU hingegen dürften sie nur wenig verbreitet sein.

Auch nach Auffassung des Personalleiters der B-AG haben Sabbaticals keinen hohen Stellenwert in Deutschland: In Großunternehmen seien sie vielleicht vorstellbar, jedoch habe er sich bisher noch nicht damit auseinandergesetzt.

Dem Personalleiter der C-GmbH sind keine Unternehmen bekannt, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu einem Sabbatical bieten – daher denkt er auch, dass sie kaum verbreitet sind. In Großunternehmen seien Sabbaticals vielleicht machbar – in KMU hingegen nicht.

Auch nach Meinung des Betriebsratsvorsitzenden der C-GmbH sind Sabbaticals in Deutschland wenig verbreitet und weitgehend unbekannt.

Der Geschäftsführer der D-GmbH denkt, dass Sabbaticals in Deutschland nicht sehr verbreitet sind – und auch in seinem Unternehmen wurde bisher noch kein Mitarbeiter längerfristig freigestellt.

Nach Auffassung des Geschäftsführers der E-GmbH gibt es in Unternehmen unter 500 Mitarbeitern praktisch keine Sabbaticalmodelle – aber vielleicht seien sie in Großunternehmen mehr verbreitet

#### *6.4.1.3 Verwendung von Sabbaticals*

Der Personalleiter der A-GmbH glaubt, dass Sabbaticals in erster Linie zur Selbstverwirklichung genutzt werden – Zeit um etwas zu unternehmen, was man sonst im Leben nicht mehr tun kann. Er selbst wäre gerne mal für ein Jahr ausgestiegen und hätte sich die Welt angesehen, um neue Eindrücke zu gewinnen und Kulturen kennen zu lernen. Der Personalleiter kann sich durchaus vorstellen, dass Leute ein Sabbatical auch für Weiterbildungsaktivitäten nutzen – allerdings glaubt er, dass der Wunsch eher in Richtung Freizeit, Selbstverwirklichung und Aussteigen geht.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH äußert sich hierzu nicht.

Der Personalleiter der B-AG denkt, dass Mitarbeiter ein Sabbatical durchaus für Weiterbildungsaktivitäten nutzen – jedoch insbesondere auch für ihre persönliche Entwicklung wie z.B. für den Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen.

Der Personalleiter der C-GmbH würde ein Sabbaticals für eine Weltreise nutzen.

Sein Betriebsratsvorsitzender sieht die Nutzung von Sabbaticals primär im privaten Bereich angesiedelt: Man kann Bedürfnissen nachkommen, zu dem man im normalen Berufsleben nicht kommt – wie für Kindererziehung oder für einen längeren Urlaub. Auf jeden Fall würden Sabbaticals mehr privat genutzt als für Weiterbildungsaktivitäten.

Der Geschäftsführer der D-GmbH geht auf diesen Punkt nicht ein.

Auch nach Einschätzung des Geschäftsführers der E-GmbH werden Sabbaticals primär privat genutzt: Für die Kindererziehung, Aussteigertypen machen eine Weltumsegelung, man kann einfach mal die Seele baumeln lassen und im Garten liegen. Er glaubt nicht, dass längere Auszeiten komplett für Weiterbildungsaktivitäten genutzt werden.

#### *6.4.1.4 Freistellungsmöglichkeiten von Mitarbeitern im eigenen Unternehmen*

Die A-GmbH bietet ihren Mitarbeitern nach Aussage des Geschäftsführers keine Möglichkeit zu einem Sabbatical, und im Unternehmen hat es bisher auch keine längerfristigen Freistellungen von Mitarbeitern gegeben.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH äußert hingegen, in der Vergangenheit habe es für Mitarbeiter im Einzelfall schon die Möglichkeit gegeben, sich mal freistellen zu lassen. Aufgrund des Mitarbeiterabbaus und der knappen Personaldecke gibt es diese Möglichkeit derzeit nicht mehr – selbst bei Urlaub oder im Krankheitsfall ist die Vertretung abwesender Mitarbeiter ein Problem. Früher haben Mitarbeiter ihre Freistellung z.B. dazu genutzt, um ihren Personalfachwirt in Vollzeit zu machen.

In der B-AG hat es nach Darstellung ihres Personalleiters Freistellungen von Mitarbeitern im Einzelfall schon mal gegeben, jedoch habe man damit keine guten Erfahrungen gemacht: Das Unternehmen hat schon mal Stipendien für die Meisterausbildung von Mitarbeitern in Vollzeit vergeben – jedoch habe man die falsche Auswahl getroffen. Bei einem der Mitarbeiter ist die Sache sehr negativ ausgegangen.

Der Personalleiter der C-GmbH gibt an, in seinem Unternehmen habe es bisher noch keine freiwilligen Freistellungen von Mitarbeitern gegeben: Schon bei Bundeswehreinsätzen oder bei der Erkrankung von Mitarbeitern hat es im Unternehmen ganz schön gekracht – besonders wenn Leistungsträger betroffen sind.

Nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden sind in der C-GmbH in der Vergangenheit Frauen in Elternzeit gegangen – sonst hat es noch keine Freistellungen von Mitarbeitern gegeben. Auch im Bereich der Personalentwicklung, z.B. für die Teilnahme an Meisterlehrgängen in Vollzeit, gab es bisher noch keine Freistellungen – evt. mal für unumgängliche Termine.

Die Geschäftsführer der D-GmbH und der E-GmbH äußern sich nicht zu dieser Fragestellung.

#### *6.4.1.5 Betriebliche Probleme bei längerfristigen Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern*

Der Personalleiter der A-GmbH kann sich insbesondere in mittelständischen Unternehmen Sabbaticals nicht vorstellen, weil sich die abwesenden Mitarbeiter, insbesondere wenn sie Spezialisten sind, nicht vertreten lassen. Die Freistellung von Leuten in Elternzeit, bei Krankheit und Wehr- oder Zivildienst ist gesetzlich vorgeschrieben – hierzu sind die Unternehmen verpflichtet und haben keine andere Möglichkeit als die Freistellung. Das ist bei Sabbaticals anders – hier ist das Unternehmen nicht zur Freistellung verpflichtet. Daher hängt es von der Unternehmenssituation ab, ob eine Freistellung möglich ist. Bei Mitarbeitern in Elternzeit wird die Arbeit während der Abwesenheit durch Versetzungen anderer Mitarbeiter oder durch Elternzeitvertretungen gelöst. Der Wehr- und Zivildienst von Mitarbeitern ist nicht so problematisch, weil zum einen immer weniger junge Mitarbeiter eingezogen werden und

es sich zum anderen um sehr junge, teilweise noch in der Ausbildung befindliche Mitarbeiter handelt, die noch nicht in Schlüsselpositionen tätig sind. Die Mitarbeiter in Schlüsselpositionen sind das Problem.

Der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH bestätigt, dass selbst bei Urlaub oder im Krankheitsfall die Vertretung der abwesenden Mitarbeiter ein Problem ist. Auch bei Mitarbeitern in Elternzeit oder im Wehrdienst gibt es erhebliche Probleme, die vorübergehend unbesetzten Arbeitsplätze zu vertreten. Früher wurde das durch befristete Neueinstellungen geregelt – heute wird die Arbeit aus Kostengründen auf andere Mitarbeiter übertragen. Auch wenn zur Vertretung abwesender Mitarbeiter befristet Neueinstellungen vorgenommen werden sollen, stellt sich die Frage, ob man überhaupt geeignete Mitarbeiter bekommt. Reintegrationsprobleme bei der Rückkehr länger abwesender Mitarbeiter hat es bisher nicht gegeben: Oft handelt es sich um langjährige Mitarbeiter mit einer engen Bindung ans Unternehmen und an die Kollegen, die während ihrer Abwesenheit den Kontakt aufrechterhalten.

Nach Auffassung des Personalleiters der B-AG ist der Ausfall von Mitarbeitern durch Langzeiterkrankungen oder durch Elternzeit nicht steuerbar – da werden geeignete Ersatzmaßnahmen wie befristete Neueinstellungen durchgeführt. Befristet eingestellte Mitarbeiter sind dann später teilweise übernommen worden – damit hat man gute Erfahrungen gemacht. Auch Ausfallzeiten aufgrund von Bundeswehr oder Ersatzdienst sind oft nicht planbar und daher eine schwierige Geschichte. Man versucht das bei der Personalplanung zu berücksichtigen. Der Kontakt zu abwesenden Mitarbeitern während einer längeren Erkrankung wurde bisher vom Unternehmen aufrechterhalten – bei Abwesenheit aufgrund von Elternzeit erfolgte die Kontaktpflege eher durch die Mitarbeiter selbst. Darauf wird im Unternehmen schon geachtet. Die Reintegration länger abwesender Mitarbeiter bei ihrer Rückkehr ins Unternehmen war in der Vergangenheit relativ unproblematisch: Die Mitarbeiter wurden teilweise intern oder extern geschult, um sie auf den aktuellen Stand zu bringen; denn in drei Jahren Abwesenheit passiert schon viel.

Der Personalleiter der C-GmbH führt an, dass, wenn ein Mitarbeiter für eine gewisse Zeit aus dem Arbeitsleben herausgerissen wird, die Kosten im Unternehmen zumindest teilweise weiterlaufen – und das Unternehmen hat im Moment nichts davon. Wenn ein Mitarbeiter dann nach 1 oder 1½ Jahren wieder zurückkommt, muss er wegen des zwischenzeitlichen technischen Fortschritts wieder eingearbeitet werden. In Großunternehmen ist das vielleicht

machbar, in KMU nicht. Er kann sich zwar vorstellen, dass das Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeitern finanziert – aber wenn ein Mitarbeiter für Weiterbildungsaktivitäten zwei oder drei Semester freigestellt werden möchte... – „eher nein“. Während der Abwesenheit des Mitarbeiters geht insbesondere Spezialwissen verloren und fehlt im Unternehmen. Und die Abwesenheit ist auch problematisch, weil so schnell kein Nachfolger als Leistungsträger eingestellt werden kann. Auch in den Fällen, in denen das Unternehmen zur Freistellung von Mitarbeitern verpflichtet ist, wie z.B. bei der Elternzeit gibt es Probleme. Das eigentliche Problem ist, was die Mitarbeiter nach der Rückkehr ins Unternehmen machen, denn der Arbeitsplatz wurde in der Regel zwischenzeitlich von einem anderen Mitarbeiter besetzt.

Der Betriebsratsvorsitzende der C-GmbH äußert sich zu den Problemen bei einer längeren Abwesenheit von Mitarbeitern im Rahmen der Elternzeit – insoweit wird auf später verwiesen.

In der D-GmbH hat es nach Aussage des Geschäftsführers auch längere Abwesenheitszeiten aufgrund von Elternzeit oder Wehrdienst bisher nicht gegeben, und solche Abwesenheitszeiten würden im Unternehmen auch einiges durcheinander werfen: Wie wird die Vertretung organisiert? Was wird aus der Vertretung, wenn der abwesende Mitarbeiter zurück kommt? Aber damit gibt es im Unternehmen keine Erfahrungen.

Der Geschäftsführer der E-GmbH sagt, in seinem Unternehmen habe bisher noch kein Mitarbeiter den Wunsch nach einer längeren Freistellung geäußert – aus Arbeitgebersicht ist es ihm auch lieber, wenn die Mitarbeiter arbeiten. Insbesondere bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung sieht er Sabbaticals schwierig – bei normalen Monteuren hingegen wären Sabbaticals kein Problem. Längere Abwesenheitszeiten wie bei Elternzeit oder Erkrankung hat es im Unternehmen noch nicht gegeben. Er glaubt, dass das am guten Betriebsklima liegt – die Mitarbeiter haben nicht das Gefühl, schlecht behandelt zu werden. In anderen Unternehmen machen die Mitarbeiter schon mal krank.

#### *6.4.1.6 Exkurs: Mitarbeiter in Elternzeit*

Das Thema Mitarbeiter in Elternzeit wurde im Experteninterview nicht ausdrücklich befragt, jedoch wurde es insbesondere vom Personalleiter und vom Betriebsratsvorsitzenden der C-GmbH recht ausführlich thematisiert. Daher sollen im Folgenden ihre Ausführungen wiedergegeben werden.

Nach Aussage des Personalleiters gibt es in der C-GmbH auch in den Fällen, in denen das Unternehmen zur Freistellung von Mitarbeitern verpflichtet ist wie z.B. bei der Elternzeit, Probleme. Das eigentliche Problem ist, was die Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr ins Unternehmen machen; denn der Arbeitsplatz wird in aller Regel zwischenzeitlich von einem anderen Mitarbeiter besetzt. Zwar haben Mitarbeiter nach der Elternzeit theoretisch einen Rechtsanspruch darauf, an ihren alten Arbeitsplatz zurück zu kehren – doch die betriebliche Praxis sieht anders aus: Man spricht ein offenes Wort miteinander, und oft einigt man sich wenige Wochen nach der Rückkehr darauf, sich zu trennen. Oder der Mitarbeiter muss eine andere Position einnehmen – ggf. auch in Vollzeit statt wie oft gewünscht in Teilzeit. Der Mitarbeiter muss sich dann entscheiden. Ein Hauptproblem bei der Elternzeit ist, dass die werdenden Mütter vor der Geburt oft krank sind und zu Hause bleiben. Da dass ein absehbarer Prozess ist, wird, nachdem die Schwangerschaft bekannt wird, rasch ein Nachfolger benannt, der die Position übernimmt. Viele Mütter kommen dann während der Elternzeit mal ins Unternehmen und stellen ihr Kind vor – zur Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen wie der Weihnachtsfeier kommt es jedoch oft nicht. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter, die die komplette Elternzeit von drei Jahren in Anspruch nehmen, oft im letzten Jahr der Elternzeit kommen und sagen, sie hätten „keinen Bock“ mehr – dann werden regelmäßig „finanzielle Möglichkeiten“ gefunden. Männliche Mitarbeiter, die in Elternzeit gehen, hat der Personalleiter bisher nicht erlebt. Er hat damit zwar grundsätzlich keine Probleme – jedenfalls nicht mehr als bei weiblichen Mitarbeitern –, jedoch muss sich der männliche Mitarbeiter das gut überlegen: In der Regel ist er der Haupternährer, und wenn z.B. ein Konstrukteur nach drei Jahren Abwesenheit ins Unternehmen zurück kommt, fängt er wegen der zwischenzeitlichen technischen Entwicklung wieder bei „Null“ an. Das ist für den Mitarbeiter ein erhebliches Problem. Männliche Bewerber mit einer Elternzeit in der Biographie sind für den Personalleiter kein Problem. Da ist er nach eigenen Worten „ganz egoistisch“: Wenn ein männlicher Mitarbeiter in Elternzeit war, dann ist das phantastisch, aber dann hat er diese Phase auch abgeschlossen – er wird nicht als jemand abgestempelt, der nicht arbeiten will. Allerdings ist diese Meinung auch in der C-GmbH nicht unangefochten: Es gibt schon Kollegen in der Geschäftsleitung, die bei Neueinstellungen als erstes darauf schauen, wie lange jemand studiert hat, und wenn das nicht in Rekordzeit erfolgt ist, dann... . Der Personalleiter sieht das anders.

Nach Auffassung des Betriebsratsvorsitzenden der C-GmbH ist das Problem bei längeren Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern deren Wiedereingliederung am Arbeitsplatz: Während der Abwesenheit musste der Arbeitsplatz neu besetzt werden, und eine Wiederkehr ins Unternehmen nach einer Elternzeit ist auch schwierig, weil viele Frauen, auch solche, die vorher in Vollzeit gearbeitet haben, nun in Teilzeitstellen zurückkehren wollten. Das ist bei den Abläufen im Unternehmen sehr schwierig. Bisher haben nur Frauen die Elternzeit in Anspruch genommen – es hat keine Nutzung durch männliche Mitarbeiter gegeben. Die Kontaktpflege zu den Frauen in Elternzeit erfolgte hauptsächlich durch den Betriebsrat: Zu Feierlichkeiten wie der Weihnachtsfeier und dem Sommerfest werden auch die Mitarbeiter in Elternzeit, aber auch die Rentner, eingeladen. Das ist Teil der Unternehmensphilosophie. Der Betriebsratsvorsitzende ist sich nicht sicher, ob eine Elternzeit bei Männern negativ gesehen wird. Die Vertretung von Frauen in der Elternzeit erfolgt durch Verschiebungen in den Abteilungen oder durch Neueinstellungen – das war bisher kein Problem. Problematisch war regelmäßig die Rückkehr der Kolleginnen an den Arbeitsplatz – dann musste die Arbeit der Abteilung neu organisiert werden.

#### *6.4.1.7 Mitarbeiterseitiges Interesse an Sabbaticals*

Der Personalleiter der A-GmbH äußert sich im Interview nicht dazu, ob er bei den Mitarbeitern seines Unternehmens Bedarf nach längeren Freistellungsmöglichkeiten sieht.

Der Betriebsrat ist skeptisch, ob Mitarbeiter Interesse an Sabbaticals hätten: Zunächst würden sie auf ein entsprechendes Angebot sicher zurückhaltend reagieren und darauf warten, welche Erfahrungen der erste Mitarbeiter macht und wie das Sabbatical praktisch umgesetzt wird. Nach einer gewissen Zeit und wenn die Mitarbeiter sehen, dass das Unternehmen es ehrlich meint, würden Sabbaticals – auch für Weiterbildungsaktivitäten – sicher genutzt werden. Ein neuer Tarifvertrag der IG-Metall über Langzeitkonten in der Metallindustrie soll die alten Altersteilzeitverträge ablösen, und auch der neue Qualifizierungstarifvertrag soll im Unternehmen Anwendung finden.

Hingegen denkt der Personalleiter der B-AG nicht, dass Mitarbeiter angebotene Freistellungsmöglichkeiten nutzen würden – es bestehe „Null“ Interesse.

Der Personalleiter der C-GmbH kann sich schon vorstellen, dass die Mitarbeiter Freistellungsangebote im Unternehmen nutzen würden: Da Steuern und Sozialabgaben bezahlte Überstunden unattraktiv machen, möchten viele Mitarbeiter lieber einen



Freizeitausgleich. Abzugseffekte und Nebenkosten sind so gravierende Effekte, dass Mitarbeiter lieber ½ Jahr freimachen würden. Allerdings glaubt er nicht, dass alle Mitarbeiter Freistellungsmöglichkeiten auch für sich annehmen würden, da sie nicht wissen, was sie mit ½ Jahr Freizeit anfangen sollen: Die Mitarbeiter leben manchmal in privaten Umständen, die ½ Jahr zu Hause „nicht so erquicklich“ erscheinen lassen.

Auch der Betriebsratsvorsitzenden der C-GmbH glaubt durchaus, dass die Mitarbeiter Interesse an mehrmonatigen Freistellungsphasen haben – allerdings ist er bisher nicht darauf angesprochen worden.

Nach Meinung des Geschäftsführers der D-GmbH könnten Sabbaticals durchaus zur Mitarbeiterbindung dienen: Ein Mitarbeiter könnte für ½ Jahr freigestellt werden, ggf. verbunden mit der Auflage, nach der Rückkehr für mindestens zwei weitere Jahre im Unternehmen zu bleiben. So etwas Ähnliches hat man im Unternehmen schon bei teuren Schulungen vereinbart. Die mögliche Akzeptanz von Sabbaticalmodellen bei seinen Mitarbeitern sieht der Geschäftsführer differenziert: Die Gehaltseinschränkungen sind das Problem. Junge Mitarbeiter sind da vielleicht flexibler. Hingegen stellt er es sich schwierig vor, wenn Mitarbeiter, evt. mit Familie und Kindern, ½ Jahr aussetzen, um Weiterbildungsmaßnahmen in Vollzeit zu absolvieren. Wenn dann durch das Splitting evt. 1/3 weniger Gehalt zur Verfügung steht – wie soll das gehen? Dazu kommen die erwähnten praktischen Probleme. Aber selbst Abendkurse sind mit einer Familie schwierig zu gestalten.

In der E-GmbH hat nach Auskunft des Geschäftsführers bisher kein Mitarbeiter den Wunsch nach einer längeren Freistellung geäußert. Er glaubt nicht, dass seine Mitarbeiter die Möglichkeit zu einem Sabbatical von sich aus nutzen würden – hier müssten ihnen schon Anregungen gegeben werden, wie sie diese Zeit nutzen könnten. Die normalen Monteure wüssten gar nicht, was sie mit der Freizeit anfangen sollten – besonders, wenn der Partner auch arbeitet. Leute mit einem höheren Qualifikationsniveau hätten eher Ideen, was sie mit einem Sabbatical anfangen könnten. Allerdings könnte er sich ein Sabbatical aus Arbeitgebersicht bei Leuten wie z.B. seinem Vertriebsleiter kaum vorstellen, weil dem Unternehmen dann die Umsätze fehlen würden. Zumindest bräuchte das eine längere Vorlaufzeit.

#### 6.4.1.8 *Abschließende Einschätzungen zum Thema Sabbaticals*

Der Personalleiter der A-GmbH glaubt, dass Sabbaticals bei den betrieblichen Akteuren kaum bekannt sind. Vielleicht kennt der eine oder andere das Wort ohne zu wissen, was dahinter steckt. Jedenfalls war das im Unternehmen bisher kein Thema, und er ist bisher auch noch nie von einem Mitarbeiter darauf angesprochen worden. Ein Grund, warum es im Unternehmen keine Sabbaticals gibt, ist, dass es bisher keinen Bedarf dafür gab. Ein anderer Grund ist, dass sich Fachkräfte und Spezialisten nicht vertreten lassen. All das veranlasst den Personalleiter, solche Sachen sehr kritisch zu sehen. Das soll nicht unbedingt eine Ablehnung bedeuten, aber ein weiteres Problem ist es, dass er „in Teufels Küche“ kommt, wenn er dem einen Mitarbeiter ein Sabbatical ermöglicht, es einem anderen aber ablehnt. Das erzeugt ein Gefühl der Benachteiligung. Da Sabbaticals im Unternehmen bisher keine Relevanz haben vertritt der Personalleiter die Auffassung, man solle es ganz sein lassen. Auch vom Betriebsrat ist bisher nie der Wunsch nach der Einführung von Sabbaticals gekommen. Darum sind Sabbaticals derzeit im Unternehmen kein Thema. In der Personalentwicklung liegt die A-GmbH im Vergleich mit anderen KMU an der oberen Grenze – er kennt Unternehmen, die hier fast nichts oder gar nichts tun. Daher glaubt der Personalleiter, dass sein Unternehmen recht vernünftig aufgestellt ist, und auch mit der Ausbildungs- und Weiterbildungssituation ist man auf dem richtigen Weg. Allerdings kann sicher noch etwas verbessert werden, und das wird das Unternehmen in Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung auch tun.

Auch nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden der A-GmbH ist das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals im Unternehmen kaum bekannt – dabei sind die Betriebsräte die ersten, die sich um die betriebliche Arbeitszeitgestaltung kümmern müssen. Bisher gibt es wegen der guten Auslastung im Unternehmen keine Sabbaticalmodelle. In der Vergangenheit haben sich die Mitarbeiter zusätzliche Arbeitszeit lieber auszahlen lassen. Darum sollten die Mitarbeiter selbst entscheiden, ob sie Arbeitszeitkonten wollen oder nicht – und zu 70% wird das im Unternehmen auch so gehandhabt. Man könnte sicher über die Einführung von Sabbaticalmodellen nachdenken – allerdings mit ähnlich langen Vorlaufzeiten wie beim ERA. Das Thema müsste zunächst im Unternehmen thematisiert und ein vernünftiger Informationsrhythmus vereinbart werden. Das braucht sicher eine Vorlaufzeit von sechs bis neun Monaten. Sabbaticals sind im Unternehmen unbekannt – insbesondere im Zusammenhang mit der Personalentwicklung. Hier ist zunächst zu klären, wie die weiteren Schritte aussehen könnten. Stichworte sind hier: Gezielte Qualifizierungsmatrix, Bildungspass

und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen. Die Mitarbeiter müssen dazu gebracht werden, dass sie Weiterbildungsangebote nicht als Zwang empfinden, sondern dass sie freiwillig für sich selbst und für die Firma Lehrgänge besuchen.

Der Personalleiter der B-AG sieht Langzeitfreistellungen von Mitarbeitern kritisch: Das gibt im Unternehmen riesige Probleme, und es ist nicht klar, wie das abgewickelt werden soll. Das Unternehmen muss mit seinen Personalressourcen auskommen, und es bedeutet erhöhten Aufwand, wenn solche guten Leute für einen längeren Zeitraum ausfallen. Es ist problematisch, geeigneten Ersatz zu bekommen – so sind Mittelständler nicht aufgestellt. Persönlich mag das alles eine gute Sache sein, aber jeder Mitarbeiter muss mit solchen Zeiten gut umgehen können. Der Personalleiter sieht das kritisch. Zwar kennt er selbst den Begriff des Sabbaticals, jedoch dürfte er beim Vorstand nur Schulterzucken auslösen und keine Priorität besitzen. Der Personalleiter kann sich die Einführung von Sabbaticals z.B. in der Entwicklungsabteilung vorstellen – so erhält z.B. ein Mitarbeiter die Möglichkeit, befristet zu anderen Unternehmen nach China zu gehen und dennoch in der B-AG zu bleiben. So kann er Auslandserfahrungen machen. Das ist machbar und wird auch angedacht. Man will erst mal abwarten, welche Erfahrungen damit gesammelt werden – vielleicht wird das Thema dann weiter verfolgt.

In der Geschäftsleitung der C-GmbH ist das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals nach Einschätzung des Personalleiters unbekannt, aber er denkt, dass der Kenntnisstand beim Betriebsrat und bei den Mitarbeitern besser ist. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im Unternehmen vor allem deshalb keine Sabbaticals gibt, weil die C-GmbH nicht die erforderliche Personaldecke hat, um Ausfälle und temporäre Abwesenheiten von Mitarbeitern problemlos absorbieren zu können. Im Unternehmen gibt es schon Probleme, wenn jemand zur Bundeswehr muss, obwohl das Leute sind, die gerade aus der Lehre kommen. Der Personalleiter will viel daran setzen, dass Sabbaticals in der C-GmbH keinen Platz finden. Aufgrund der Personalsituation ist das Unternehmen nicht in der Lage, diese Zeiten aufzufangen. Selbst bei Ansparung von Arbeitszeiten und bei Lohnverzicht sind Sabbaticals kein Thema. Die Mitarbeiter sind nicht bedingungslos ersetzbar, und im Zweifel geht alles schief, was auch schief gehen kann, und dann ist es so, dass das, was ein Mitarbeiter gut kann, gerade dann im Unternehmen nachgefragt wird, wenn er ins Sabbatical gehen will.

Der Betriebsratsvorsitzende der C-GmbH vertritt ebenfalls die Meinung, dass Sabbaticals bei den Mitarbeitern weitgehend unbekannt sind. Bisher gab es im Unternehmen auch deshalb

keine längerfristigen Freistellungen von Mitarbeitern, weil Möglichkeiten wie Sabbaticals völlig unbekannt waren. Für die C-GmbH sind Sabbaticals völlig uninteressant, es sei denn, sie würden zu Qualifizierungsmaßnahmen genutzt. Im privaten Bereich stellt sich der Betriebsratsvorsitzende Sabbaticals sehr schwierig vor, obwohl er für sich persönlich durchaus Nutzungsmöglichkeiten sieht. Unter dem Aspekt des drohenden Fachkräftemangels könnten Sabbaticalangebote für Mitarbeiter durchaus interessant sein, aber das Unternehmen steht derzeit noch nicht vor einem Fachkräftemangelproblem. Die Frage der Mitarbeiterbindung ans Unternehmen stellt sich daher derzeit nicht.

Der Geschäftsführer der D-GmbH denkt, dass Sabbaticals bei den Mitarbeitern genauso unbekannt sind wie bei ihm selbst. Zusammenfassend gibt es aus zwei Gründen keine Sabbaticals in der D-GmbH: Zum einen war ihm das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals bisher nur aus dem Schulbereich bekannt. Zum anderen glaubt er, dass längere Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern für das Unternehmen sehr schwierig sind: Wenn Leute, aus welchem Grund auch immer, länger weg sind, ist es für sie nicht einfach, wieder in den Arbeitsprozess einzusteigen. Das ist sicher möglich, und für Abwesenheitszeiten von ½ Jahr mag das gehen, aber ein Jahr Abwesenheit wird schwierig. Das Problem ist, dass, wenn ein Mitarbeiter, der einen festen Aufgabenbereich hat und Verantwortung trägt, für einen längeren Zeitraum weg ist, ein Loch entsteht: Jemand anderes muss die Arbeit machen. Theoretisch kann man die Arbeit auf drei andere Mitarbeiter verteilen, aber dann muss deren ursprüngliche Arbeit ebenfalls anders verteilt werden, denn das Gesamtvolumen der Arbeit muss erledigt werden. Einstellungen, Verschiebungen, Entlastungen und Umstrukturierungen sind mit einem riesigen Aufwand verbunden. Leute müssen andere Tätigkeiten ausüben, und das bedeutet viele Reibungsverluste und viel Ärger. Bestehende Prozesse und Strukturen werden auseinander gerissen, und dass „nur“, weil jemand mal ½ Jahr etwas anderes machen will. Wenn der Mitarbeiter dann wieder kommt, muss alles wieder umgeworfen werden – also ein Riesentheater. Der Geschäftsführer will das nicht grds. ablehnen, würde das aber nur in Ausnahmefällen machen. Auch die Vertretung abwesender Mitarbeiter durch Leiharbeiter oder durch Neueinstellungen mit befristeten Arbeitsverträgen ist problematisch. Leiharbeiter gehen nicht so. Befristete Neueinstellungen gehen grds., aber dann ist eine Einarbeitung nötig, und die dauert bei qualifizierten Tätigkeiten ½ Jahr. Und dann kommt nach ein paar Monaten der Mitarbeiter aus seinem Sabbatical zurück und muss selbst wieder eingearbeitet werden. Und der gerade eingearbeitete Mitarbeiter wird wieder raus geschmissen. Die Mitarbeiter

müssen bei solchen Maßnahmen begleitet werden. Das geht vielleicht in Konzernen, wo ein paar Leute für Ausbildung und Fortbildung zuständig sind. Wenn in einem Unternehmen mit ein paar 100 Mitarbeitern ein oder zwei ins Sabbatjahr gehen, bekommt man das noch hin. Wenn in der D-GmbH mit 40 Leuten einer weg geht, schmeißt das viel über den Haufen. Und dann noch ein Mitarbeiter, der das betreut – das bekommt das Unternehmen nicht hin. Das gleiche Problem besteht auch bei Mitarbeitern in der Elternzeit – man erlebt das derzeit im Unternehmen. Eine gerade abwesende Mitarbeiterin in Elternzeit ist technische Zeichnerin und betreut die Dokumentation. Sie nimmt jetzt drei Jahre Pause und kommt dann vielleicht wieder. Das Arbeitsverhältnis wurde faktisch beendet – unabhängig von der juristischen Seite des Vertrages. Fakt ist nun mal, dass für die D-GmbH die Tätigkeit beendet ist. Der Geschäftsführer weiß nicht, was in drei Jahren ist. Er kann nicht drei Jahre etwas vorhalten – in drei Jahren gibt es völlig andere Strukturen. Ob es das Unternehmen in drei Jahren überhaupt noch gibt? Drei Jahre sind eine Ewigkeit. Je qualifizierter ein Mitarbeiter ist, umso schwieriger sind Abwesenheitszeiten zu kompensieren. Aus einem Verband kennt er eine sehr qualifizierte Mitarbeiterin: Die hat zunächst einiges in Telearbeit überbrückt, war ½ Jahr raus und ist dann zurückgekommen. Länger wäre das auch nicht gegangen.

Auch der Geschäftsführer der E-GmbH glaubt, dass Sabbaticals bei seinen Mitarbeitern unbekannt sind. Bisher hat es im Unternehmen noch keine längerfristigen Freistellungen von Mitarbeitern gegeben. Für ihn als Arbeitgeber ist das auch gut so: Es gibt weniger Unruhe im Betrieb, und er kann seine Mitarbeiter so einsetzen und planen, wie es die Kunden wünschen. Bisher ist er auch noch nicht von Mitarbeitern darauf angesprochen worden. Für Sabbaticals müsste das Unternehmen eigentlich auch etwas größer sein – dann könnten auch Abwesenheitszeiten von Führungskräften besser aufgefangen werden. Aber bei normalen Monteuren wäre das auch derzeit kein Problem. Es ist nur wichtig, genügend Vorlauf zu haben. Seiner Auffassung nach können kleinere Unternehmen kurze Sabbaticals besser realisieren als längere. Wenn ein Mitarbeiter in einer wichtigen Position wie ein Projektleiter mal zwei oder drei Monate ausfällt ist das mit Sicherheit zu kompensieren. Wenn so jemand jedoch ein ganzes Jahr weg ist, dann hat man zwischenzeitlich einen anderen Projektleiter eingearbeitet. Dann muss man sich überlegen, was der Mitarbeiter nach seiner Rückkehr macht. Die Mitarbeiter gefährden ihre Zukunftsperspektiven durch solche Aktionen, besonders in kleinen Unternehmen. Einige Mitarbeiter sind unabhkömmlich – wenn sie weg sind, muss der Geschäftsführer das kompensieren. Ihm war der Gedanke völlig neu, dass

Mitarbeiter ein Sabbatical quasi selbst finanzieren – er dachte immer, dass wäre bezahlte Arbeitszeit. Er sieht das auch wegen der geringeren Nettoeinkommen skeptisch und glaubt nicht, dass die Mitarbeiter das so machen würden. Allerdings ist zu bedenken, dass die Mitarbeiter bei einem reduzierten Einkommen wegen der Steuerprogression auch geringere Steuern zahlen müssen.

#### 6.4.2 Zusammenfassendes Fazit und Wertung

Der Begriff des Sabbaticals ist bei den interviewten betrieblichen Experten nur teilweise bekannt: Zwei hatten ihn vor der Anfrage um ein Interview noch nie gehört, und auch unter denen, die ihn kannten, herrschen oftmals recht vage Vorstellungen darüber, was darunter zu verstehen ist – so wurde er z.B. mit dem Lehrer-Sabbatjahr oder dem alttestamentarischen Sabbatjahr in Verbindung gebracht. Als Arbeitszeitmodell in Unternehmen ist er nur wenigen geläufig. Dieser recht eingeschränkte Kenntnisstand ist etwas verwunderlich; denn bei den Interviewpartnern handelt es sich um diejenigen betrieblichen Akteure, die für die Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen (mit-)verantwortlich sind – daher war eigentlich erwartet worden, dass bei allen betrieblichen Experten zumindest der Begriff bekannt ist.

Entsprechend des Kenntnisstandes der Interviewpartner war deren Meinung, dass das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals in Deutschland weitgehend unbekannt ist und vielleicht in Großunternehmen und im öffentlichen Dienst vorkommt, nicht aber in KMU, nachvollziehbar – und entspricht der Realität.

Inhaltlich werden mit dem Begriff des Sabbaticals primär private Zwecke und Freizeitaktivitäten verbunden: Leute erhalten die Gelegenheit, mal für eine längere Zeit auszusteigen, eine Weltreise zu machen, sich selbst zu verwirklichen oder Fremdsprachen zu lernen. Auch einige der Interviewpartner sind persönlich an einem Sabbatical durchaus interessiert und können sich vorstellen, eine solche Zeit sinnvoll zu nutzen. Nach ihrer Auffassung spielen Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen eines Sabbaticals höchstens eine untergeordnete Bedeutung.

In den untersuchten Unternehmen bestehen grds. keine Möglichkeiten für die Beschäftigten, sich längerfristig freistellen zu lassen. Lediglich in absoluten Einzelfällen haben zwei Unternehmen in der Vergangenheit Beschäftigte für einige Monate freigestellt, damit sie an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können: So haben Beschäftigte während einer

Freistellung ihren Personalfachwirt oder Meisterlehrgänge absolviert. Allerdings wird das derzeit nicht mehr praktiziert: In einem Unternehmen reicht aufgrund von Umstrukturierungen und Personalabbau die Personaldecke nicht mehr aus, um Freistellungen zu ermöglichen, und ein weiteres Unternehmen hat mit der Vergabe von Stipendien an Beschäftigte, die Meisterlehrgänge in Vollzeit absolviert haben, schlechte Erfahrungen gemacht – man hat in einem Fall die falsche Auswahl getroffen.

Nach den Auffassungen der befragten betrieblichen Experten gibt es vor allem zwei Gründe, die gegen die längerfristige Freistellung von Beschäftigten sprechen: Zum einen stellt sich das Problem der Vertretung der abwesenden Beschäftigten an deren Arbeitsplatz, zum anderen wird das Problem der Reintegration nach der Rückkehr ins Unternehmen gesehen.

Es deutet aber einiges darauf hin, dass die Vertretungsproblematik nicht so gravierend ist, wie sie von einigen Interviewpartnern genannt wird. So konnten die befragten betrieblichen Experten nicht hinreichend befriedigend beantworten, warum eine Abwesenheit von Beschäftigten in Elternzeit oder bei längeren Erkrankungen kompensiert werden kann, während dass bei Sabbaticals nicht möglich sein soll – und das obwohl Abwesenheitszeiten im Rahmen von Elternzeit oder Erkrankungen oft relativ kurzfristig auftreten, während Abwesenheitszeiten aufgrund von Sabbaticals langfristig feststehen und geplant werden können. Einer der Personalleiter machte es deutlich indem er äußerte, dass die Freistellungen von Beschäftigten in Elternzeit, bei Krankheit und Wehr- oder Zivildienst gesetzlich vorgeschrieben sind – hierzu sind die Unternehmen verpflichtet und haben keine andere Möglichkeit als die Freistellung. Das ist bei Sabbaticals anders – hier sind die Unternehmen nicht zur Freistellung verpflichtet. Hieraus könnte geschlossen werden, dass das Thema der längerfristigen Freistellung von Mitarbeitern zumindest nicht nur ein praktisches, sondern auch ein „ideologisches“ Problem ist. Ein anderer meinte, dass bei einer längerfristigen Abwesenheit von Beschäftigten die Kosten zumindest teilweise weiterlaufen, während das Unternehmen im Moment nichts davon hat – diese Äußerung deutet auf eine kurzfristige Sichtweise hin, die den Gedanken von Nachhaltigkeit widerspricht. Ganz schlicht sagte es ein Geschäftsführer: Aus Arbeitgebersicht ist es ihm lieber, wenn die Beschäftigten arbeiten.

Des weiteren werden von der Mehrheit der Interviewpartnern Reintegrationsprobleme genannt: Beschäftigte, die mehrere Monate aus den Unternehmen raus seien, hätten u.a. aufgrund des technischen Fortschritts erhebliche Probleme, nach ihrer Rückkehr an ihren alten Arbeitsplatz Fuß zu fassen. Diese Bedenken mögen in Teilbereichen und bei sehr langen

Abwesenheitszeiten durchaus gerechtfertigt sein, jedoch erscheint es unwahrscheinlich, dass ein Beschäftigter nach einer vielleicht 1/2 jährigen Abwesenheitszeit völlig neu eingearbeitet werden muss. Wenn dem so wäre, wäre ja auch der Einsatz von Leiharbeitnehmern in den Unternehmen kaum möglich – und Leiharbeitnehmer gibt es nicht nur im gewerblichen, sondern zunehmend auch in kaufmännischen Bereichen. Auch dieses Argument erscheint daher zumindest teilweise „ideologisch“ bedingt zu sein. Allerdings können Leiharbeitnehmer auch nicht an allen Arbeitsplätzen in einem Unternehmen eingesetzt werden können.

Aus Sicht des Verfassers könnten die wahren Gründe für die ablehnende Haltung bzgl. Sabbaticals anderswo liegen: Zum einen dürfte in vielen Unternehmen die Auffassung vorherrschen, dass die Beschäftigten zum Arbeiten im Unternehmen sind – und nicht, um ihre individuellen Interessen zu verwirklichen. Dabei wird übersehen, dass es zwischen den Interessen des Unternehmens und denen der Beschäftigten nicht unbedingt einen Widerspruch geben muss. Zum anderen ist das Arbeitszeitmodell des Sabbaticals weitgehend unbekannt, und es herrschen Bedenken, im Unternehmen etwas Neues zu probieren. Zudem gibt es Bedenken vor den dazu erforderlichen strukturellen Änderungen in den Unternehmen – vielleicht Zeichen für Unflexibilität.

Auch im Rahmen der Elternzeit, bei der die Beschäftigten ebenfalls lange abwesend sind, ist aus Sicht der Interviewpartner das zentrale Problem, was aus den Beschäftigten bei der Rückkehr ins Unternehmen wird. Einer drückte es deutlich aus: Der gesetzliche Anspruch auf den alten Arbeitsplatz besteht zwar in der Theorie, nicht aber in der Praxis. Oftmals trennt man sich von den Beschäftigten kurz nach der Rückkehr ins Unternehmen (eine Trennung während der Elternzeit ist rechtlich problematisch) und zahlt dabei eine Abfindung. Neben den schon erwähnten Problemen der Vertretung während der Elternzeit und der Reintegration besteht nach der Elternzeit das Problem, dass viele Beschäftigte nur in Teilzeit arbeiten wollen – und diese Möglichkeit können (oder wollen?) die Unternehmen nur sehr bedingt bieten. Auch wenn die Elternzeit primär von weiblichen Beschäftigten genutzt wird äußerte einer der Personalleiter, er habe keinerlei Probleme, wenn sich männliche Bewerber mit einer Elternzeit in der Biographie im Unternehmen bewerben – nur sei dass noch nicht vorgekommen.

Zur Elternzeit ist anzumerken, dass die Meinung bezüglich Männern in Elternzeit in KMU durchaus auch eine andere sein kann, als die vom Personalleiter der C-GmbH genannte: Dem Verfasser sind persönlich mehrere Unternehmen bekannt in denen seitens der Personalleiter



ganz klar die Meinung herrscht, männliche Bewerber, die einmal ihre Elternzeit genommen haben, wären als Beschäftigte ungeeignet, da für sie nicht die Arbeit im Lebensmittelpunkt steht – und solche Bewerber werden von vornherein bei Bewerbungen aussortiert und gar nicht erst zu Vorstellungsgesprächen eingeladen.

Die Meinung der Interviewpartner hinsichtlich des mitarbeiterseitigen Interesses an der Möglichkeit zu längerfristigen Freistellungen wie Sabbaticals schwankt zwischen „Null“ Interesse und der Meinung, es sei durchaus Interesse vorhanden. Ein Interviewpartner begründet das Interesse der Beschäftigten an Freistellungsmöglichkeiten damit, dass hohe Steuern und Sozialabgaben Überstunden uninteressant machten, so dass Beschäftigte lieber einen Freizeitausgleich wünschen. Aber an keinen der Interviewpartner ist bisher von einem Beschäftigten der Wunsch nach einem Sabbatical herangetragen worden. Hinzu kommt die Frage „was tun“ während eines Sabbaticals: Ein Personalleiter meint, die Beschäftigten würden manchmal in privaten Umständen leben, die ½ Jahr zu Hause „nicht gerade erquicklich“ erscheinen lassen würden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich aus verschiedenen Gründen keiner der betrieblichen Experten Sabbaticals in seinem Unternehmen vorstellen kann. Man sieht weder Bedarf noch sonstige Gründe, Sabbaticalmodelle einzuführen – das gäbe nur Ärger und Probleme in den Unternehmen. Eventuell seien Freistellungen in Einzelfällen möglich, aber keinesfalls generell. Die Personalentwicklung wird auch ohne Sabbaticals als recht ordentlich eingeschätzt, und da kein Bedarf besteht, lässt man lieber alles beim Alten.

## **6.5 Work-Life-Balance und Arbeitszeitkonten**

In diesem letzten Teil werden noch zwei weitere ausgewählte Aspekte der Untersuchung dargestellt. Es handelt sich zum einen um das Thema Work-Life-Balance; zum anderen wird der Frage nachgegangen, welche weiteren Anwendungsfelder für Arbeitszeitkonten existieren.

### 6.5.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

#### 6.5.1.1 *Work-Life-Balance*

Nach Auffassung des Personalleiters der A-GmbH spielt der Ansatz der Work-Life-Balance im Unternehmen keine große Rolle: „Da müssen Sie immer denken, wir befinden uns in Ostwestfalen auf rauem Boden, denke ich... . Dieses Thema ist bei uns kein großes...“. Teilzeitkräfte werden nach seiner Darstellung im Unternehmen nur in einem ganz geringen Umfang beschäftigt. Es gibt einige Mitarbeiter in Teilzeit im kaufmännischen Bereich, aber nur ein oder zwei im gewerblichen Bereich und ein paar im Servicebereich bei den Putzfrauen.

Sein Betriebsratsvorsitzender kennt den Begriff der Work-Life-Balance nicht. Nach einer kurzen Erklärung meint er, dass das Thema aus Sicht der Kollegen nicht vorrangig ist. Bei einem Frauenanteil von 9,5% stellt sich die Kinderbetreuung im Unternehmen nicht als Problem da. Er sieht insoweit unter dem Aspekt der Work-Life-Balance keinen Handlungsbedarf im Unternehmen – daher wurde dieses Thema auch noch nie mit der Geschäftsleitung besprochen.

Auch dem Personalleiter der B-AG ist der Begriff der Work-Life-Balance nicht geläufig. Nach einer Erläuterung meint er, Langzeitkonten könnten da einen positiven Touch haben. Er denkt dabei an Regelungen wie bei VW: Ein Mitarbeiter kann „die letzten Jahre glücklicher und zufriedener mit seiner Familie verbringen“.

Weit ausführlicher äußert sich der Personalleiter der C-GmbH zum Thema Work-Life-Balance. Er kann sich den Begriff aus der Übersetzung heraus ableiten – er bedeutet soviel wie eine Austarierung zwischen Privatleben und Arbeitstätigkeit. Er glaubt dass jemand, der Lust daran hat, im Beruf Verantwortung zu übernehmen und sich zu engagieren, tendenziell mehr dazu neigt, länger zu arbeiten. Der geht in seiner Arbeit auf, für den ist das Wichtigste die Erfüllung im Job. Für so einen ist ein Sabbatical, also mal ½ Jahr raus, nicht unbedingt interessant. Hingegen wird das jemand, der anders gepolt ist, der sagt, seine Familie ist ihm wichtig, ein harmonisches Zusammenleben, Kinder, Pfadfindergruppe... – der wird das ganz anders sehen. Für den ist die Arbeit ein Mittel, um sich zu ernähren. Wenn jemand so denkt und die Möglichkeit hat, sich für einen Zeitraum zu verabschieden – umso besser. Der Personalleiter sieht zwischen Arbeits- und Familienfixierung nicht unbedingt einen Widerspruch. Er geht dabei stark von sich selbst aus: Ihm ist sein Job sehr wichtig, sonst

würde er auch nicht auf seiner Position sitzen. Er hat vorher etwas anderes gemacht, aber das hat ihm nicht sehr gut gefallen. Dann kam er zur C-GmbH. Zwar hat er nun weniger Freizeit, aber er macht in der knappen Freizeit viel mehr als früher – er sieht hier eine klare Verbesserung. Wenn jemand in seinem Job zufrieden ist und Anerkennung findet und sich selbst verwirklichen kann, dann hat er auch genügend Energien für eine aktive Freizeitgestaltung. Das Thema ist in der Geschäftsleitung bisher nur bei privaten Treffen diskutiert worden. Nach Auffassung des Personalleiters spielt das Thema Work-Life-Balance auch beim Betriebsrat und den Mitarbeitern keine Rolle. Die Leute in der Produktion haben eine andere Philosophie als der Personalleiter – das ist nun mal einfach so. Für die Mitarbeiter ist die Freizeit ein wesentlich wichtigeres und größeres Element als für ihn – daher denkt er, dass die Work-Life-Balance ein wichtiger Punkt ist. Aber die wirtschaftliche Gesamtsituation der letzten Jahre war nicht so gut. Diejenigen, die diese Zeit miterlebt haben, oder diejenigen, die nach längerer Arbeitslosigkeit neu eingestellt wurden, sagen, dass ein sicherer Arbeitsplatz, eine regelmäßige Bezahlung und sichere Zukunftsperspektiven von entscheidender Bedeutung sind – dahinter fällt vieles andere zurück.

Für den Betriebsratsvorsitzenden der C-GmbH spielt die Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle in der Work-Life-Balance. Das Problem ist aber die Gestaltung der Arbeitsabläufe bei abwesenden Kollegen. Hier stellt sich die Frage, welche Modelle man finden kann. Die Work-Life-Balance spielt in der C-GmbH eine untergeordnete Rolle – der Personalleiter und die Geschäftsleitung sehen das ähnlich. Hingegen ist dieses Thema für die Mitarbeiter sehr wichtig.

Dem Geschäftsführer der D-GmbH sagt der Begriff der Work-Life-Balance zunächst nichts. Nach einer kurzen Erläuterung meint er, dass sein Unternehmen stark auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht, hier ist man sehr flexibel. Der Arbeitsbeginn ist zwar grds. um 7:15 Uhr, jedoch gibt es viele Ausnahmen: Einige Mitarbeiterinnen arbeiten wegen ihrer Kinder in Teilzeit von 8:00 Uhr bis 12:00 Uhr, und auch bei einer Erkrankung der Kinder ist es kein Problem, wenn sie mal früher gehen müssen. Dass Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten hat bisher im Unternehmen keine Probleme verursacht – wenn es mal nicht funktioniert hat, dann lag es mehr an den Personen. Auch mit der Teilzeitstruktur der Arbeitsplätze hat es bisher keine Probleme gegeben: Es werden entsprechende Vereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen – allerdings ist es wichtig, dass sich die Mitarbeiter auch selbst mal entsprechend den betrieblichen Erfordernissen flexibel zeigen. Bisher hat es aber nur in einem Fall Probleme

gegeben. Unter den Männern im Unternehmen gibt es keine Teilzeitkräfte – lediglich zwei auf 400-Euro-Basis. Teilzeittätigkeiten sind allerdings für Führungskräfte und andere qualifizierte Mitarbeiter problematisch. Jemand, der sehr qualifiziert ist, soll intensiv und optimal eingebunden werden. In der Regel besteht eine starke Einbindung in die Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen. Es gibt nur wenige Ausnahmen: Vielleicht bei einem QS-Beauftragten. In größeren Unternehmen sind sie in Vollzeit tätig, aber die D-GmbH hat nicht so viel Potenzial, dass sie jemanden in Vollzeit beschäftigen kann. Z.Z. könnte man einen externen QS- und Sicherheitsbeauftragten mit fünf oder 10 Stunden im Monat beschäftigen, und bei einem weiteren Wachstum besteht ein Potenzial für 20 Stunden je Woche – und dann vielleicht auch für einen Mitarbeiter in Teilzeit. So etwas geht oft bei separaten Aufgaben – auch bzgl. eines EDV-Administrators müsste perspektivisch einiges gemacht werden. Bei einer Verdoppelung der Unternehmensgröße wäre man mit vielleicht sechs Stunden täglich ganz gut bedient. Es gibt bestimmte Aufgabenbereiche, wo es für eine volle Stelle nicht reicht, aber Teilzeit geht.

Unter der Work-Life-Balance kann sich auch der Geschäftsführer der E-GmbH nichts vorstellen. Nach einigen erklärenden Worten sagt er, dass seine Mitarbeiter z.B. bei einer Ehekrise durchaus mal die Möglichkeit haben, für ein paar Wochen auszusetzen. Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Arbeitszeitgestaltung ein wichtiger Aspekt. Es ist wichtig, auf die Interessen der Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen, wenn nicht Unternehmensinteressen absolut entgegenstehen. Das Problem sind z.B. Monteure auf einer Baustelle in München – die können nicht einfach mal nach Hause fahren. So etwas kann mal alle zwei Jahre vorkommen – dann findet ein Austausch der Mitarbeiter statt. Aber wenn das jeden Monat vorkommt, dann ist der Monteur nicht der richtige Mann für den Job. Bei Mitarbeitern vor Ort ist das aber nicht das Problem. Die Möglichkeit, im Notfall mal raus zu können, ist für die Mitarbeiter sehr wichtig – so etwas kommt aber komischer Weise sehr selten vor, vielleicht alle 10 Jahre. Bei Neueinstellungen ist das schon mal jeden Monat vorgekommen – die wurden dann aussortiert.

#### *6.5.1.2 Weitere Anwendungsfelder für Arbeitszeitkonten*

Nach Auskunft des Personalleiters der A-GmbH wurden Arbeitszeitguthaben der Mitarbeiter in der Vergangenheit auch dazu verwendet, Kurzarbeit zu vermeiden, indem man den Laden mal eine Woche zu gemacht hat. In welchem Umfang solche Maßnahmen aber Kurzarbeit tatsächlich verhindert haben, ist nicht nachweisbar. Weiterhin können Arbeitszeitkonten und

Langzeitkonten von den Mitarbeitern für ein früheres Ausscheiden aus dem Arbeitsleben genutzt werden – wie die Altersteilzeit, die das Unternehmen umfangreich beschreitet. Zu entsprechenden Angeboten ist das Unternehmen durch einen Tarifvertrag gezwungen. Für ältere Mitarbeiter ist es durchaus interessant, 1 oder 1½ Jahre früher auszusteigen. Die Vorbereitung auf den früheren Ausstieg erfolgt in einer Zeit, in der die Mitarbeiter noch körperlich fit sind. Insbesondere für gewerbliche Mitarbeiter, die körperlich stark belastet sind, ist das interessant – darum macht das Unternehmen Altersteilzeit in der Form des Blockmodells.

Auch der Betriebsratsvorsitzende der A-GmbH geht davon aus, dass durch die vorhandenen Gleitzeitkonten Kurzarbeit vermieden wurde. Wichtig ist es allerdings, dass die Gleitzeitkonten so gehandhabt werden, dass der Arbeitgeber diese nicht ausnutzt – damit hat man bisher nicht die besten Erfahrungen gemacht. Der Arbeitgeber versucht, aus den Gleitzeitkonten seinen Nutzen zu ziehen – und wenn es dann darum geht, dass auch die Arbeitnehmer aus den Gleitzeitkonten ihren Nutzen ziehen wollen, nimmt der Arbeitgeber eine abwehrende Haltung ein.

Der Personalleiter der B-AG geht ebenfalls davon aus, dass Arbeitszeitkonten zur Vermeidung von Kurzarbeit und Entlassungen dienen können. Gute Leute sollen möglichst im Unternehmen gehalten werden, und die Abwicklung von Arbeitsverhältnissen bindet viele Ressourcen. Es ist problematisch, gute Leute zu kündigen und sie später wieder ins Unternehmen zu holen. Auch wenn die derzeitigen Arbeitszeitkonten nur etwa zwei Wochen abdecken, reicht dieses Volumen oft aus. Ein wichtiges Thema in diesem Zusammenhang ist auch die Leiharbeit, um gar nicht erst in die Situation von Entlassungen zu kommen. Arbeitszeitkonten können auch für eine weitere Flexibilisierung der Arbeit genutzt werden. Langzeitkonten für einen vorgezogenen Ruhestand widersprechen allerdings der Intention des Personalleiters: Es muss vielmehr dafür gesorgt werden, dass die Mitarbeiter bis zum Rentenalter im Unternehmen bleiben.

Dem Personalleiter der C-GmbH ist nicht klar, ob und inwieweit die Arbeitszeitguthaben der Mitarbeiter in der Vergangenheit dazu beigetragen haben, Kurzarbeit im Unternehmen zu verhindern. Weiterhin könnten Langzeitkonten für einen früheren Eintritt in den Ruhestand genutzt werden, da die klassische Vorruhestandsregelung ausläuft.

Sein Betriebsratsvorsitzender gibt an, dass die eingerichtete Flexkonten in der Vergangenheit dazu genutzt wurden, Kurzarbeit zu verhindern. Hierzu wurde ein Arbeitszeitvolumen von bis

zu 150 Stunden genutzt, denn das Arbeitsamt verlangt die Nutzung von Gleitzeitguthaben. Auch könnten Langzeitkonten dazu dienen, den Mitarbeitern einen früheren Eintritt in den Ruhestand zu ermöglichen.

Die Geschäftsführer der D-GmbH und der E-GmbH äußern sich nicht hierzu.

### 6.5.2 Zusammenfassendes Fazit und Wertung

Die Work-Life-Balance spielt in keinem der untersuchten Unternehmen eine Rolle – selbst der Begriff war bei den Interviewpartnern weitgehend unbekannt. Ein Personalleiter brachte es auf den Punkt: „Da müssen Sie immer denken, wir befinden uns in Ostwestfalen auf rauem Boden, denke ich... . Das Thema ist bei uns kein großes...“.

Auch die Frage nach sonstigen Verwendungsmöglichkeiten wurde recht schlicht beantwortet: Arbeitszeitkonten könnten dazu dienen, Kurzarbeit und Entlassungen zu verhindern, und sie könnten auch für einen vorzeitigen Ruhestand genutzt werden.

## 6.6 Ausgewählte weiterführende Aspekte der Untersuchung

Abschließend sollen noch einige ausgewählte Aspekte der Untersuchung aufgegriffen werden. Dabei handelt es sich nicht um eine Wiederholung der in diesem Kapitel bereits vorgestellten Ergebnisse, der gezogenen Fazite und deren Wertung, sondern um eine etwas weiterführende Interpretation und Einordnung einiger Ergebnisse und Erkenntnisse unter Berücksichtigung übergeordneter Gesichtspunkte. Am Beispiel der Themenkomplexe „nachhaltige Personalentwicklung“, „Sabbaticals“ und „Unternehmen und Gesellschaft“ soll vor allem der Rolle der Unternehmenskultur(en) für die Ausgestaltung der betrieblichen Personalarbeit nachgegangen werden, ohne die Fragestellungen zu sehr zu theoretisieren und abschließend zu beantworten – es sollen lediglich Ansatzpunkte für weitere Forschungen dargestellt werden. Da es keine einheitliche Definition für den Begriff der „Unternehmenskultur“ gibt, wird im folgenden der einfachen und praxisorientierten Definition von Berthel/Becker gefolgt: *Unternehmenskultur ist die Summe der von den Mitarbeitern einer(s) Unternehmung(stells) gemeinsam getragenen Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensmuster* (Berthel/Becker 2003, S. 535).

### 6.6.1 Nachhaltige Personalentwicklung

Auf den diese Studie dominierenden Aspekt einer nachhaltigen Personalentwicklung wird im Folgenden siebten Kapitel umfassend eingegangen – insofern kann inhaltlich auf die dortigen Ausführungen verwiesen werden.

Im Vorgriff auf das siebte Kapitel lässt sich feststellen, dass die in vielen Unternehmen praktizierte Personalentwicklung nicht die Kriterien erfüllt, die an eine nachhaltige Personalentwicklung zu stellen sind: Weder werden die Beschäftigten umfassend qualifiziert noch spielt die Erhöhung ihrer Motivation eine größere Rolle. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, welche Rolle die Unternehmenskultur bei der Ausgestaltung der Personalentwicklung spielt.

Bereits im dritten Kapitel ist aufgezeigt worden, dass in Unternehmen sehr verschiedene Menschenbilder herrschen können: Sie reichen von einer Einordnung der Beschäftigten als Arbeitsanweisungen umsetzende möglichst billige Arbeitskräfte bis hin zu einer Sichtweise vom verantwortungsbewussten und engagierten Mitarbeitern. Hierbei spielt vermutlich der Zeithorizont, unter dem Personalmanagement und Personalentwicklung betrieben werden, eine wichtige Rolle: Verfolgt die Unternehmensleitung eine kurzfristige Perspektive wird sie ihre Beschäftigten regelmäßig auch nur insoweit qualifizieren wie es erforderlich ist, um die aktuellen und absehbaren Arbeitsaufträge erledigen zu können – hier reichen meistens konkrete berufliche Weiterbildungsmaßnahmen aus. Wird dagegen eine langfristige Strategie verfolgt, so reicht eine so verstandene Personalentwicklung nicht aus, denn konkrete Arbeitsaufgaben sind vielleicht noch nicht ersichtlich, und damit kann auch nicht präzise vorausgesagt werden, welche konkreten Qualifikationen in einigen Jahren benötigt werden. Der letztere Fall erfordert eine umfassende Qualifizierung der Beschäftigten, denn sie müssen für die Erfüllung einer Vielzahl von Aufgaben qualifiziert werden und in der Lage sein, fehlendes Wissen schnell und ggf. auch eigenverantwortlich hinzu zu erwerben. Das setzt eine gute qualifikatorische Basis voraus.

Da kleinere Unternehmen oftmals eine schwächere Markstellung haben als Großunternehmen und weniger Rücklagen bilden können, um wirtschaftliche Krisenzeiten zu überstehen, wird bei ihnen tendenziell eine kurzfristige Perspektive hinsichtlich der Personalarbeit vorherrschen – und diese könnte für die Entwicklung einer umfassenden Personalentwicklung hinderlich sein.

### 6.6.2 Sabbaticals

Im Rahmen der Untersuchung hat sich herausgestellt, dass keines der befragten Unternehmen seinen Beschäftigten die Möglichkeit bietet, sich befristet für einige Monate von der Arbeitspflicht freistellen zu lassen. Begründet wurde dies u.a. mit der Vertretungsproblematik während der Abwesenheit von Mitarbeitern und mit Reintegrationsproblemen bei der Rückkehr ins Unternehmen. Auch bestünde weder arbeitgeberseitig noch arbeitnehmerseitig ein Bedarf nach längeren Freistellungsphasen – auch nicht unter dem Aspekt der Weiterbildung.

Bereits weiter oben war die Frage aufgeworfen worden, ob die größtenteils kritische bis ablehnende Haltung bei den Personalverantwortlichen und auch bei den Betriebsräten nicht zumindest zum Teil „ideologisch“ begründet sein könnte, denn in anderen Konstellationen wie z.B. bei der Elternzeit funktioniert zumindest die Vertretung der beurlaubten Beschäftigten recht unproblematisch. Mangels Literatur zum Themenfeld Sabbaticals gibt es auch keine unmittelbaren spezifischen Ansätze zur Erklärung dieses Phänomens. Vielleicht aber lässt sich die ablehnende Haltung der befragten betrieblichen Experten kulturell erklären: Zum einen könnte hier die „Leistungskultur“ eine Rolle spielen, zum anderen aber auch die „Arbeitszeitkultur“.

Vielleicht könnte die in den Industriegesellschaften herrschende Leistungskultur der Einführung von Sabbaticals im Wege stehen. Der Begriff der Leistungskultur ist wenig verbreitet, so dass sich zumindest in der Praxis eine Annäherung über das Begriffspaar Leistungsgesellschaft und Leistungsprinzip anbietet.

Das Leistungsprinzip ist das wohl wichtigste Ordnungsprinzip von Gesellschaften, die sich selbst als Leistungsgesellschaften verstehen. Ein solches Verständnis herrscht vor allem in den modernen Industriegesellschaften, in denen die materiellen und sozialen Chancen ebenso wie die soziale Anerkennung und Bewertung sowie die soziale Position im wesentlichen von den erbrachten Leistungen abhängen (sollten). Da praktisch alle Beschäftigten in den Unternehmen in einer Leistungsgesellschaft aufgewachsen sind und entsprechend erzogen und sozialisiert wurden, dürfte bei nahezu allen Beschäftigten eines Unternehmens eine mehr oder weniger stark ausgeprägte psychologische Disposition zur Leistung bestehen. Insofern dürfte die Erbringung von Leistung generell als positiv bewertet werden – das gilt prinzipiell gleichermaßen für die Mitglieder der Geschäftsleitung als auch für die Produktionshelfer in der Microleistungsgesellschaft „Betrieb“ (vgl. Becker 2002, „Leistungsprinzip“).



Das Arbeitszeitmodell Sabbatical durchbricht diese herrschende Leistungskultur: Auch wenn Beschäftigte ein gewährtes Sabbatical zu betriebsverwertbaren Weiterbildungsaktivitäten nutzen, so finden solche Weiterbildungsaktivitäten doch weitgehend unbeobachtbar und unkontrollierbar außerhalb des betrieblichen Arbeitskontextes statt. Insofern könnten Beschäftigte, die ein Sabbatical nehmen wollen, in Rechtfertigungsproblematiken nicht nur gegenüber den Vorgesetzten und der Personalleitung, sondern auch gegenüber den Kollegen kommen. Aus Sicht dieser ist vielleicht ein Mitarbeiter, der ein Sabbatical nehmen will, nicht unbedingt ein Leistungsträger, denn er handelt nicht nach dem Leistungsprinzip. Diese Einschätzung widerspricht zwar den vorliegenden Studien die festgestellt haben, dass in der Regel gerade leistungsorientierte Mitarbeiter Interesse an Sabbaticals entwickeln (vgl. Kapitel 4), aber auch in anderen Konstellationen wie bei der Einführung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen verhalten sich die betrieblichen Verantwortlichen oftmals nicht gerade rational. Insofern könnte die herrschende gesellschaftliche und betriebliche Leistungskultur für die Einführung von Sabbaticalmodellen eine Barriere darstellen.

Zum anderen könnte aber auch die herrschende und immer noch am Normalarbeitsverhältnis orientierte Arbeitszeitkultur der Verbreitung von Sabbaticals im Wege stehen. Nach Pfarr bedeutet ein Normalarbeitsverhältnis: *Ein auf Dauer angelegter Arbeitsvertrag mit fester Vollzeit, ein tariflich normiertes und existenzsicherndes Entgelt mit Sozialversicherungspflicht sowie die persönliche Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber* (Pfarr 2000, S. 279). Wesentliche Kriterien hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung sind insofern eine Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses als Vollzeitstelle sowie eine Tarifbindung hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, zu denen auch die Arbeitszeitkonditionen zählen.

Das Sabbatical passt nicht ohne weiteres in die Kategorie des Normalarbeitsverhältnisses: Zwar ist ein Beschäftigter während der Arbeitsphase eines Sabbaticalzykluses regelmäßig in Vollzeit tätig, doch ergibt sich im Querschnitt durch die Freistellungsphase eine Arbeitsdauer unterhalb des Umfangs einer Vollzeittätigkeit. Hinzu kommt, dass außerhalb des öffentlichen Dienstes keine Tarifverträge ersichtlich sind, die den Beschäftigten einer Branche die Möglichkeit zu einem Sabbatical gewähren. Die Arbeitszeitpolitik wurde in den letzten eineinhalb Jahrhunderten weitgehend durch Flächentarifverträge bestimmt: Von bis zu 100 Wochenarbeitsstunden um das Jahr 1830 reduzierte sich die Wochenarbeitszeit auf etwa 35 – 40 Stunden um die Jahrtausendwende – allerdings ist in den letzten Jahren eine Tendenz zur

Verlängerung der Arbeitszeiten feststellbar. Der Flächentarifvertrag sorgt dafür, dass in einer Branche weitgehend vergleichbare Arbeitsbedingungen – und damit Konkurrenzbedingungen – herrschen. Mangels kollektiver Sabbaticalvereinbarungen bedeuten entsprechende Vereinbarungen eine Individualisierung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Dadurch könnten bei den Verantwortlichen in den Unternehmen Unsicherheiten bzgl. der Folgen entstehen: Wird ein versuchsweise oder im Einzelfall gewährtes Sabbatical bei den Beschäftigten vielleicht so attraktiv, dass sich auf einmal viele Mitarbeiter dafür interessieren? Welche Auswirkungen hat ein großes Interesse an Freistellungen auf die Planbarkeit der betrieblich vorhandenen Arbeits(zeit)kapazitäten? Hier müssten Unternehmen die Flexibilität, die sie oftmals von ihren Beschäftigten verlangen, selbst leben – dass könnte für viele Unternehmensleitungen und Personalverantwortliche ein Problem darstellen.

Hinzu kommt, dass die meisten der betrieblichen Personalverantwortlichen und der Betriebsräte selbst in einem System von Normalarbeitsverhältnissen sozialisiert wurde: Viele haben sich in den Unternehmen hochgearbeitet und sind nicht als Quereinsteiger z.B. aus den Universitäten und damit aus anderen sozialen Kontexten in ihre Positionen gelangt. Ihre Denkweise und auch die Unternehmenskultur folgt vielleicht der Auffassung dass es „normal“ ist, wenn die Beschäftigten 35-40 Stunden je Woche im Unternehmen arbeiten, vielleicht noch ein paar Überstunden ableisten, und einen Jahresurlaub von etwa sechs Wochen beanspruchen können – „anormal“ und absolut untypisch ist es aber, wenn ein Mitarbeiter eine längere Zeit, als sie ihm der Jahresurlaub bewilligt, von der Arbeitspflicht freigestellt werden will. Insofern könnte auch die am Normalarbeitsverhältnis orientierte herrschende Arbeitszeitkultur für die Einführung von Sabbaticals hinderlich sein.

### 6.6.3 Unternehmen und Gesellschaft

In den geführten Interviews wurde von den befragten betrieblichen Experten verbreitet die Auffassung vertreten, dass das Bildungsniveau vieler Ausbildungsplatzbewerber in einigen Bereichen eher schlecht sei. Verantwortlich hierfür seien vor allem die Schulen, die die Jugendlichen insbesondere in den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern nicht gut genug ausbilden würden. Auch bei den Hochschulabsolventen gäbe es Probleme: Die Fachhochschulen und Universitäten würden zwar genügend Ingenieure ausbilden, aber nicht die „richtigen“, die in den Unternehmen gebraucht würden.

Aus diesen Äußerungen ergibt sich nahezu zwangsläufig die Frage nach dem Verhältnis von Gesellschaft und Staat einerseits sowie Wirtschaft und Unternehmen andererseits. Um nicht die politische Systemfrage zu stellen soll dieser Frage am konkreten Beispiel des Bildungssystems nachgegangen werden. Um es plakativ zu formulieren: Ist es die Aufgabe des Staates, das Schul- und Hochschulwesen so zu gestalten und zu betreiben, dass den Unternehmen stets die erforderliche Anzahl nach Unternehmensbedürfnissen ausgebildeter junger Menschen zur Verfügung stehen? Offensichtlich wird diese Auffassung von einigen der befragten Personalverantwortlichen vertreten.

Die Hauptaufgabe des Wirtschaftssystems und der Unternehmen ist es, Güter und Dienstleistungen für den Bedarf der Gesellschaft zu produzieren und zu verteilen (vgl. Voelzkow in Joas 2001, S. 390). Wirtschaftet ein Unternehmen gut, so haben (theoretisch) alle Beteiligten etwas davon: Der Unternehmer kann sich am Markt behaupten und macht Gewinne, die Beschäftigten haben einen sicheren Arbeitsplatz und ein auskömmliches Einkommen, und die Gesellschaft erhält die benötigten Güter und Dienstleistungen. Kurz: Zwischen Gesellschaft und Unternehmen findet ein „Geben und Nehmen“ statt – die kapitalistische Produktionsweise der Unternehmen in den Industriegesellschaften nützt auch der Gesellschaft als ganzes, und die Gesellschaft ihrerseits schafft die Rahmenbedingungen dafür, dass die Unternehmen erfolgreich produzieren können.

Das Problem ist der dem kapitalistischen Wirtschaftssystem immanente Drang zur Profitmaximierung: Unternehmen wollen möglichst kostengünstig produzieren können – und daher besteht auch ein Bedürfnis, die Arbeitskosten und damit die Ausbildungskosten gering zu halten. Wenn aber ein Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften besteht und die Unternehmen selbst möglichst wenig in die Ausbildung investieren möchten – muss das dann die Gesellschaft übernehmen? Auf diese Weise würde ein Teil der Produktionskosten, in die ja die Personalkosten einschließlich Ausbildungskosten einfließen, in die Gesellschaft verlagert.

Ausgangspunkt muss auch hier eine Kultur des „Gebens und Nehmens“ sein. Im Rahmen der dualen Berufsausbildung funktioniert dieses System auch recht gut: Die Gesellschaft sorgt an den allgemein bildenden Schulen für eine möglichst gute Ausbildung der Schulabsolventen und somit für eine Anschlussfähigkeit der Schüler an weiterführende Ausbildungen. Die Unternehmen setzen die Ausbildung im Rahmen der Berufsausbildung fort, und die Gesellschaft unterstützt die Berufsausbildung durch Berufsschulen, die einen berufsbildenden

Bildungsauftrag haben. Gesellschaft und Unternehmen teilen sich die Ausbildung der jungen Leute, und sie teilen sich auch die entstehenden Kosten.

Das ist im Bereich der Fachhochschul- und Universitätsabsolventen anders: Hier findet die Ausbildung der Absolventen, die später größtenteils in Unternehmen tätig sein werden, fast ausschließlich auf Kosten der Gesellschaft statt – die Unternehmen beteiligen sich an der Ausbildung ihrer zukünftigen Arbeitskräfte kaum oder gar nicht (von dualen Studiengängen einmal abgesehen). Mehr noch: Durch die Einführung von Studiengebühren finanzieren die Studierenden ihre Ausbildung zumindest teilweise selbst – das erinnert an das „Lehrgeld“, dass Lehrlinge bis in die ersten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts an ihre Lehrherren zahlen mussten, wenn sie in den Genuss einer Berufsausbildung kommen wollten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es durchaus eine gesellschaftliche Aufgabe ist, gut ausgebildete junge Menschen heranzubilden, die so qualifiziert sind, dass sie ohne größere Probleme eine Berufsausbildung absolvieren können. Ebenso ist es eine Aufgabe der Gesellschaft, gut ausgebildete Hochschulabsolventen heranzubilden, die von der Qualifikation her auch, aber nicht nur, in Unternehmen arbeiten können. Doch kann es nicht Aufgabe der Gesellschaft sein, den Unternehmen fertig ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen, ohne dass sich die Unternehmen an den Ausbildungskosten beteiligen müssen. Das gilt gleichermaßen für die Berufs- und die Hochschulausbildung. Insofern ist es den Unternehmen durchaus zuzumuten, Hochschulabsolventen einzuarbeiten und ggf. auch für das betrieblich geforderte Qualifikationsprofil weiterzubilden. Eine Hochschulausbildung, die den Forderungen einiger Unternehmen nachkommt und eine Hochschulausbildung als „Berufsausbildung auf höheren Niveau“ verstehen würde, könnte zudem die Innovationsfähigkeit der Gesellschaft beeinträchtigen.

Welche Auffassung in den Unternehmen zu diesem Themenbereich vertreten wird mag auch eine Frage der Unternehmenskultur und des Selbstverständnisses sein: Betrachtet sich ein Unternehmen als selbständige und von der Gesellschaft weitgehend losgelöste Organisation, oder will ein Unternehmen ein Unternehmen in der Gesellschaft oder gar ein Unternehmen der Gesellschaft sein?

#### 6.6.4 Zusammenfassendes Fazit und Wertung

Es scheint so, dass die in den verschiedenen Unternehmen und in der Gesellschaft vorherrschenden Kultur(en) eine wichtige Rolle bei der Ausgestaltung der jeweiligen betrieblichen Personalarbeit spielen. So könnte sich eine kurzfristige Unternehmenspolitik negativ auf den Umfang und die Qualität der betrieblichen Personalentwicklung auswirken. Weiterhin könnten die unsere Industriegesellschaft dominierende Leistungskultur und die Arbeitszeitkultur mit dafür verantwortlich sein, dass es in den meisten KMU keine Sabbaticaloptionen für die Beschäftigten gibt. Das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft hat sich spätestens seit Mitte der 1970er Jahre dahingehend verschoben, dass die Interessen der Unternehmen die gesellschaftlichen Entscheidungsfindungsprozesse dominieren – hier ist eine Umkehr zu einem nachhaltigen „Geben und Nehmen“ erforderlich: Sollten sich Unternehmen nicht als Unternehmen in der Gesellschaft verstehen, drohen langfristig vielleicht (Akzeptanz)Probleme: Die derzeit stattfindende Neuordnung des „linken“ politischen Spektrums in Deutschland könnte hierfür ein Indiz sein.

## 7 NACHHALTIGE PERSONALENTWICKLUNG – VERSUCH EINER ANNÄHERUNG

*Wir schreiben das Jahr 2015. Andreas P. hat nach dem Abschluss seiner Promotion mehrere Jahre als Personalleiter in einem mittelständischen Unternehmen gearbeitet und sich vor kurzem als Unternehmensberater selbständig gemacht. Vor ein paar Tagen hatte er ein längeres Gespräch mit dem Geschäftsführer der L-AG. Seit einiger Zeit hat auch dessen Unternehmen zunehmend unter einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu leiden. Zunächst war es der L-AG noch gelungen, durch die Zahlung relativ hoher Löhne und Gehälter den branchenweiten Mangel an geeigneten Fachkräften zu kompensieren – doch stößt dieses Vorgehen zunehmend an seine Grenzen: Auch andere Unternehmen versuchen, durch die Zahlung hoher Entgelte dringend benötigtes Fachpersonal auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren, und so kommt es immer wieder zur Abwerbung von Mitarbeitern. Zudem steigt durch die hohen Löhne und Gehälter die Personalkostenquote ständig weiter an – und damit sinkt zugleich die Wettbewerbsfähigkeit der L-AG insbesondere gegenüber ausländischen Unternehmen. Schnell wurde klar, dass der bisher begangene Weg in die Sackgasse führt. Die Lösung kann nur darin bestehen, die bisherige Personalentwicklung radikal umzustrukturieren und auf eine neue Basis zu stellen. Dabei sollen vor allem zwei Ziele verfolgt werden: Zum einen soll das Qualifikationsniveau der Beschäftigten umfassend erhöht werden, zum anderen soll die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber sowohl bei den Beschäftigten als auch für potentielle neue Mitarbeiter erheblich verbessert werden. Zudem sollen sich die Kosten für die zu ergreifenden Maßnahmen möglichst in Grenzen halten. Schließlich konnte Andreas P. einen attraktiven Beratervertrag abschließen: Er erhielt den Auftrag, ein neues am Kriterium der Nachhaltigkeit orientiertes Personalentwicklungskonzept für die L-AG zu entwerfen. Zunächst sollen die theoretischen Grundlagen skizziert werden; eine detaillierte Ausarbeitung und die Umsetzung sollen dann in weiteren Arbeitsschritten bis zum Jahr 2020 erfolgen. Andreas P. freut sich: Der Auftrag gibt ihm die Möglichkeit, sich nach langer Zeit mal wieder mit den Themen seiner Promotion zu beschäftigen. Außerdem hat er die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit in seiner Wohnung auf Mallorca zu erledigen, die er sich vor einiger Zeit gekauft hat – dort ist das Wetter einfach viel freundlicher als in Ostwestfalen.*

### 7.1 Erkenntnisse der Untersuchung

Die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung lassen sich hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes „Personalentwicklung“ folgendermaßen zusammenfassen:

- Das Qualifikationsniveau junger Menschen, z.B. von Bewerbern um Ausbildungsplätze, ist in den letzten Jahren gesunken – dass lässt sich u.a. an seit Jahren unveränderten Einstellungstests belegen. Schwächen bestehen vor allem in den Naturwissenschaften und der Technik, woran die Schulen eine Mitverantwortung

haben. Aber auch die Interessenlagen junger Menschen haben sich verändert. Und es fehlt an einer ausreichenden Allgemeinbildung.

- Selbst im Sektor der Fachhochschul- und Hochschulabsolventen gibt es Probleme. Die Hochschulen bilden zwar quantitativ ausreichend Ingenieure aus, aber die Absolventen haben in ihrer Ausbildung oftmals eine andere Schwerpunktsetzung als die, die von den Unternehmen nachgefragt wird.
- Ältere Beschäftigte müssen zukünftig möglichst bis zum tatsächlichen Renteneintrittsalter im Unternehmen bleiben. Daraus folgt aber auch, dass diese Beschäftigtengruppe bis ins höhere Lebensalter qualifiziert werden muss. Doch ist die Weiterbildungsmotivation älterer Beschäftigter geringer als bei jüngeren Mitarbeitern.
- In den meisten Unternehmen können sowohl kaufmännische als auch gewerbliche Fachkräfte regelmäßig an internen und externen fachlichen Schulungen teilnehmen, während Produktionshelfer höchstens die Möglichkeit haben, sich am Arbeitsplatz weiter zu bilden. Der Erwerb überfachlicher Qualifikationen ist primär den Führungskräften vorbehalten, obwohl die große Bedeutung „menschlicher Qualifikationen“ generell betont wird. Die Vermittlung von Allgemeinbildung spielt in den Unternehmen keine Rolle.
- Angestellte sind tendenziell motivierter sich weiterzubilden als gewerbliche Arbeitnehmer, und ältere Beschäftigte haben ein geringeres Weiterbildungsinteresse als jüngere Mitarbeiter.
- Organisatorisch müssen die Beschäftigten, die für Weiterbildungsmaßnahmen in Frage kommen, im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes zunächst identifiziert und dann systematisch qualifiziert werden. Auch das Controlling von Qualifikationsmaßnahmen hat eine erhebliche Bedeutung.
- Die betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen finden entweder während der Arbeitszeit, teils in der Arbeits- und teils in der Freizeit oder vollständig in der Freizeit statt. Die Gestaltung und Flexibilisierung der Arbeitszeit unter dem Aspekt der Qualifizierung sowie die Schaffung weiterbildungsfreundlicher Organisationsstrukturen zur Ermöglichung von Qualifikationsaktivitäten spielt in den Unternehmen keine Rolle.

- In den Unternehmen gibt es für die Beschäftigten praktisch keine Möglichkeit, sich für zeitintensive Weiterbildungsmaßnahmen wie Meisterlehrgänge in Vollzeit im Rahmen qualifikationsfreundlicher Arbeitszeitmodelle wie Sabbaticals von der Arbeitspflicht freistellen zu lassen.
- Dagegen ist für einige Unternehmen die Motivation der Beschäftigten von entscheidender Bedeutung. Den Beschäftigten muss die Arbeit auf ihren jeweiligen Arbeitsplätzen Spaß machen. Nur Beschäftigte, die gerne zur Arbeit gehen und Spaß haben, sind auch überdurchschnittlich leistungsfähig und bereit, sich mehr als üblich für das Unternehmen zu engagieren.
- Das Unternehmen muss daher den Beschäftigten ein möglichst attraktives Arbeitsplatzumfeld bieten. Dagegen wirkt eine Gehaltserhöhung nur bedingt motivierend.
- Da die Einarbeitung von Beschäftigten eine längere Zeit in Anspruch nimmt und teuer ist müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, um die Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten. Deshalb ist es u.a. erforderlich, dass sich das Unternehmen für die Interessen der Beschäftigten engagiert: Beispiele hierfür sind die Bereitstellung von Kindergartenplätzen und die Unterstützung von Beschäftigten in schwierigen persönlichen Situationen.
- Zudem ist es anscheinend tendenziell schwierig, qualifizierte Arbeitnehmer nach Ostwestfalen zu locken, da die Region bei vielen als relativ unattraktiv gilt.
- Das Thema „work-life-balance“ spielt in den Unternehmen kaum eine Rolle.

## **7.2 Annäherung: Kriterien und Ansatzpunkte**

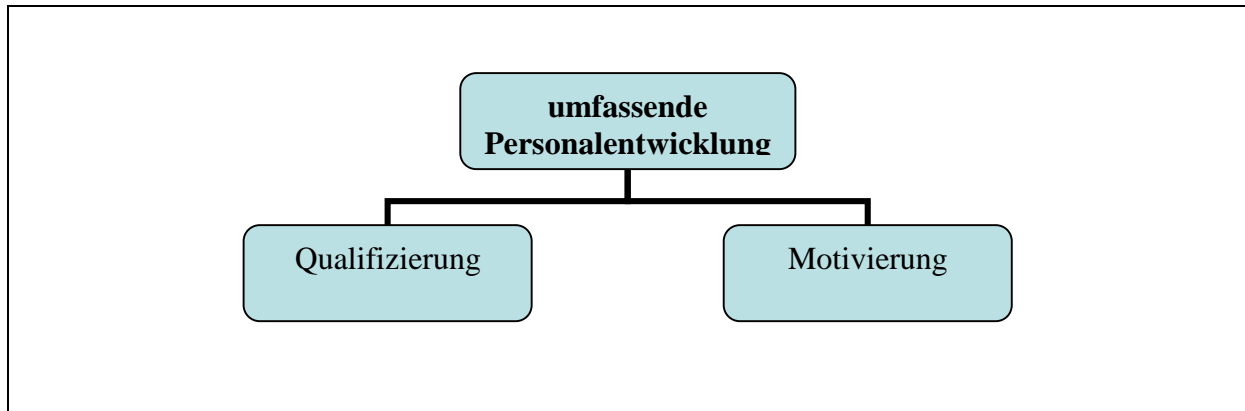
### **7.2.1 Kriterien einer umfassenden Personalentwicklung**

Die Erkenntnisse der Untersuchung weisen darauf hin, dass die befragten betrieblichen Experten im Wesentlichen zwei Handlungsfelder der Personalentwicklung sehen: Zum einen geht es ihnen um die fachliche (und teilweise überfachliche) Qualifizierung der Beschäftigten, zum anderen um deren Motivierung. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der betrieblichen Personalentwicklung, die von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche und je nach Unternehmensgröße stark variieren kann, muss ein umfassendes



Personalentwicklungskonzept diese beiden Handlungsfelder bedienen. Grafisch lässt sich das von den betrieblichen Experten vertretene Konzept einer umfassenden Personalentwicklung etwa folgendermaßen darstellen:

**Schaubild 14:** Schema einer umfassenden Personalentwicklung



(eigene Zusammenstellung)

Man kann demnach von einem Prozess der Qualifikationsentwicklung und einem der Motivationsentwicklung sprechen.

Zum einen geht es um die Qualifizierung der Beschäftigten. Unter Qualifikation ist das individuelle Arbeitsvermögen eines Mitarbeiters zu verstehen, dass ihm zu einem bestimmten Zeitpunkt die Auseinandersetzung mit einer Arbeitsaufgabe ermöglicht und dass er bereit ist, im Arbeitsprozess einzusetzen (vgl. Becker 2002, „Qualifikation“) – vgl. hierzu auch die Ausführungen im dritten Kapitel.

Motivation wird in diesem Zusammenhang nicht im Sinne einer wie auch immer begründeten Motivationstheorie verstanden (vgl. Becker 2002, „Motivationstheorie“), sondern im Sinne des allgemeinen Sprachgebrauchs. Hiernach bezeichnet die Motivation die Summe der Beweggründe, die jemandes Entscheidungen und Handlungen beeinflusst (vgl. Duden 2001, Bd. 5, „Motivation“).

### 7.2.2 Der „klassische“ Ansatz

Die klassische Personalentwicklung hat zum Ziel, die Beschäftigten eines Unternehmens in erster Linie fachlich zu qualifizieren.

Im „Lexikon des Personalmanagements“ wird Personalentwicklung folgendermaßen definiert: *Unter Personalentwicklung können diejenigen betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, mit denen die Qualifikationen von Mitarbeitern, v.a. in ihren Kennens- und Könnens-Komponenten erfasst und bewertet sowie diese durch die Organisation von Lernprozessen mithilfe kognitiver, motivationaler und situationgestaltender Verhaltensbeeinflussung aktiv und weitgehend systematisch verändern bzw. diese Veränderungen angeregt werden* (Becker 2002, „Personalentwicklung“).

Der Ansatz der klassischen Personalentwicklung ist so oder so ähnlich in den meisten Hand- und Lehrbüchern zum Personalmanagement und zur Personalentwicklung zu finden. Auch in der betrieblichen Praxis ist er der vorherrschend praktizierte Ansatz: Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit zur fachlichen Weiterbildung z.B. im Rahmen von EDV- und Technikkursen an.

Dieser klassische Ansatz stellt hauptsächlich auf die fachliche Weiterbildung der Beschäftigten ab; Führungskräfte werden ggf. ergänzend in Führungstechniken geschult. Er hat nicht eine umfassende, ganzheitliche und kontinuierliche Qualifizierung aller Beschäftigten zum Inhalt, auch wird durch ihn nicht oder höchstens mittelbar auf die Motivation der Beschäftigten eingewirkt. Aus diesen Gründen wird er nicht den Kriterien gerecht, die an eine „umfassende“ Personalentwicklung gestellt werden können.

### 7.2.3 Der „qualifizierte“ Ansatz

Bereits im zweiten Kapitel wurde versucht erste Kriterien zu skizzieren, die an eine nachhaltige Personalentwicklung gestellt werden könnten.

Danach bedeutet nachhaltige Personalentwicklung i.e.S. (mitarbeiterbezogene Personalentwicklung) die ganzheitliche permanente Qualifizierung aller Beschäftigten eines Unternehmens weit über die Vermittlung fachlicher Kenntnisse hinaus. So ist es neben der fachlichen Qualifizierung auch das erklärte Ziel, den Mitarbeitern überfachliche Qualifikationen zu vermitteln, ihnen zu ermöglichen, einen Schul- oder Berufsabschluss nachzuholen und auch Kurse anzubieten, die die Allgemeinbildung erhöhen. Die Beschäftigten sollen umfassend qualifiziert werden.

Nachhaltige Personalentwicklung i.w.S. (organisationsbezogene Personalentwicklung) hat zum Ziel, das Unternehmen in Richtung einer lernenden Organisation zu entwickeln. Es sind

im Unternehmen Strukturen zu schaffen, in denen lebenslanges Lernen auch tatsächlich möglich ist und die Beschäftigten die Möglichkeit haben, allgemeine, fachliche und überfachliche Qualifikationen zu erwerben.

Dieser „qualifizierte“ Ansatz setzt auf die ganzheitliche Bildung aller Beschäftigten eines Unternehmens im Rahmen qualifizierungsfreundlicher Strukturen. Hierbei spielt die Gestaltung der Arbeitszeit eine wichtige Rolle, denn sie schafft die zeitlichen Freiräume zur Verwirklichung der Qualifizierungsmaßnahmen.

Dieser Ansatz kann bzgl. der Qualifizierung der Beschäftigten eines Unternehmens vielleicht schon als annähernd nachhaltig bezeichnet werden – allerdings lässt auch er die Motivationskomponente außer Acht.

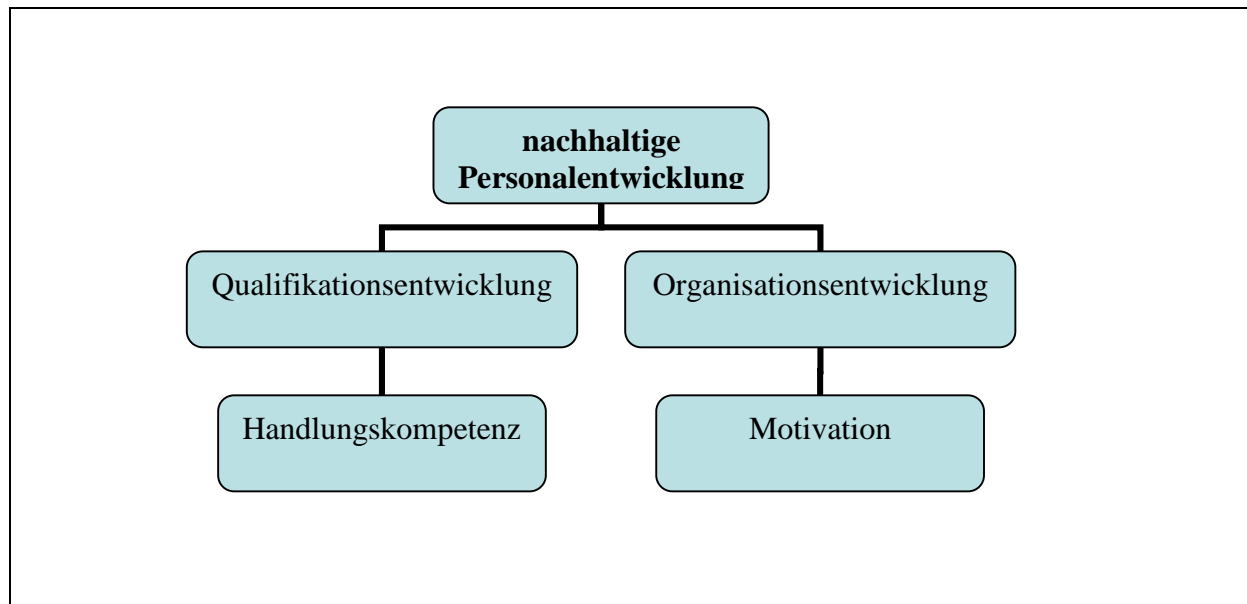
### **7.3 Nachhaltige Personalentwicklung**

Weder der „klassische“ noch der „qualifizierte“ Ansatz werden den Kriterien gerecht, die an eine umfassende Personalentwicklung zu stellen sind: Zumindest fehlt in beiden Varianten der Aspekt der Motivationsentwicklung.

#### **7.3.1 Grundlagen**

Eine „nachhaltige“ Personalentwicklung muss die o. g. Handlungsfelder der umfassenden Personalentwicklung mit Leben erfüllen: Sie muss die Beschäftigten umfassend qualifizieren und motivieren. Wie bereits erwähnt kann man von einem Prozess der Qualifikationsentwicklung und einem der Motivationsentwicklung sprechen.

Diese Sichtweise ist jedoch nicht ganz korrekt und vollständig, weil zwei Aspekte außer Acht gelassen werden – nämlich der der Handlungskompetenz und der der Organisationsentwicklung. Der erstere ist der Qualifikationsentwicklung nachgelagert, der zweite geht der Motivationsentwicklung voraus. Zum Zusammenhang von Qualifikation und Handlungskompetenz vgl. die Ausführungen im zweiten Kapitel. Auch ist es besser, nicht von Motivationsentwicklung zu sprechen, denn die Motivation eines Beschäftigten beruht auf dessen (inneren) Beweggründen.

**Schaubild 15: Nachhaltige Personalentwicklung - I**

(eigene Zusammenstellung)

Eine Personalentwicklung kann daher als nachhaltig bezeichnet werden, wenn sie die Handlungskompetenz und die Motivation der Beschäftigten erhöht.

### 7.3.2 Qualifikationsentwicklung und Handlungskompetenz

Unter Qualifikationsentwicklung sind diejenigen betrieblichen Maßnahmen zu verstehen, die zum einen die Qualifikation der Beschäftigten umfassend verbessern sollen (Qualifikationsentwicklung i.e.S.) und zum anderen darauf ausgerichtet sind, qualifikationsfreundliche betriebliche Strukturen zu schaffen (Qualifikationsentwicklung i.w.S.). Ziel ist die Erhöhung der Handlungskompetenz der Beschäftigten

#### 7.3.2.1 Qualifikationsentwicklung i.e.S

Die Qualifikationsentwicklung i.e.S. hat (mindestens) vier Handlungsfelder, auf denen sie tätig werden kann. Ohne eine wertende Reihenfolge vorwegnehmen zu wollen handelt es sich dabei um

- die Verbesserung der Allgemeinbildung der Beschäftigten,
- die umfassende Förderung von Beschäftigten in der beruflichen (und ggf. universitären) Erstausbildung,

- die lebenslange Vermittlung von fachlichen Qualifikationen, und
- um die lebenslange Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen.

Die betriebliche Praxis in den meisten KMU sieht hingegen anders aus: Die Qualifikationsentwicklung hat primär die Vermittlung fachlicher Qualifikationen zum Ziel, daneben werden Führungskräften teilweise überfachliche Qualifikationen vermittelt. Weiterhin bilden einige größere Unternehmen selbst aus oder beteiligen sich an einer kooperativen Ingenieursausbildung. Die Verbesserung der Allgemeinbildung spielt hingegen höchstens eine untergeordnete Rolle.

Diese selektive Qualifizierung der Beschäftigten ist zwar aus Sicht der betrieblichen Praktiker verständlich, erfasst aber nur Teile einer umfassenden Qualifizierung – und die Einzelbereiche bedingen oftmals einander. So ist eine gute Allgemeinbildung sicher Voraussetzung dafür, auch erfolgreich eine berufliche oder universitäre Erstausbildung zu absolvieren und sich später permanent qualifizieren zu können.

Die Vermittlung einer umfassenden Allgemeinbildung ist die Basis und Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten auch die anderen Qualifikationsfelder erfolgreich absolvieren können. Eine berufliche Erstausbildung schafft die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Berufseinstieg und schafft die fachlichen Voraussetzungen für den späteren Erwerb fachlicher Qualifikationen. Überfachliche Qualifikationen wie Methoden- und Sozialkompetenzen ergänzen die fachlichen Qualifikationen und ermöglichen die Entwicklung einer ausreichenden Handlungskompetenz.

#### *7.3.2.2 Qualifikationsentwicklung i.w.S.*

Die Qualifikationsentwicklung i.w.S. hat zum Ziel in den Unternehmen Strukturen zu schaffen, in denen eine umfassende Qualifizierung aller Beschäftigten in allen genannten Handlungsfeldern möglich ist.

Im zweiten Kapitel ist bereits das Idealbild der lernenden Organisation vorgestellt worden. Diese ist das Idealbild eines Unternehmens, in dem sich die systematisch initiierte Personalentwicklung aufgelöst hat: In ihr ist das Lernen derart institutionalisiert, dass die erforderlichen Qualifikationen von den Organisationsmitgliedern in einem kontinuierlichen Prozess erworben werden. Ziel der lernenden Organisation ist eine fortlaufende Organisationsentwicklung, in der die Organisation ihre Fähigkeiten erweitert, die eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten und sich veränderten Marktbedingungen anzupassen. Dabei

soll die Organisation von einzelnen Individuen möglichst unabhängig sein (vgl. Becker 2002, „Lernende Organisation“).

Diese Definitionen ist nicht sehr praxistauglich und hat einige Schwachstellen: Die Beschreibung stellt zum einen auf den Erwerb von erforderlichen Qualifikationen ab – und lässt damit den Blick auf derzeit zwar nicht erforderliche Qualifikationen außer Acht, die aber in Zukunft erforderlich werden könnten. Auch hat sie nicht die umfassende Qualifizierung der Beschäftigten im o. g. Sinn zum Ziel. Zudem bleibt unklar, wer die erforderlichen Qualifikationsmaßnahmen organisiert und koordiniert oder zumindest anstößt oder veränderten Umfeldbedingungen anpasst, wenn sich die systematisch initiierte Personalentwicklung aufgelöst hat.

Praxistauglicher erscheint ein Ansatz, in dem das Unternehmen eine umfassende Qualifizierung der Beschäftigten in allen vier Teilbereichen anbietet, aktiv fördert, die Beschäftigten motiviert, Qualifizierungsangebote anzunehmen und vielleicht auch hin und wieder etwas darauf dringt, dass „qualifizierungsunwillige“ Beschäftigte entsprechende Angebote nutzen. Neben der Bereitstellung eines umfassenden internen und externen Weiterbildungsangebots, dass alle vier Bereiche umfasst, müssen die finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten zur Teilnahme geschaffen werden, wobei auch daran gedacht werden muss, dass es bestimmte Weiterbildungsangebote gibt, die nicht oder nur unter erheblichen Schwierigkeiten nebenberuflich absolviert werden können – hier ist trotz der in der Untersuchung zutage getretenen Bedenken der betrieblichen Praktiker über Langzeitfreistellungen und Sabbaticalangebote nachzudenken. Zudem ist die Motivation der Beschäftigten zur Teilnahme zu fördern.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass zumindest einige Beschäftigte den individuellen Sinn von Qualifizierung nicht erkennen oder so viele Jahre aus dem aktiven Lernen heraus sind, dass sie Schwierigkeiten haben, wieder in Lernprozesse zu treten. Hier könnten Angebote im Rahmen der Allgemeinbildung den Zugang erleichtern.

Eine Qualifikationsentwicklung i.w.S. wird daher bei einer Neuinitiierung vermutlich auf Schwierigkeiten und Widerständen stoßen – dennoch ist sie sicher sinnvoll und machbar. Ziel muss es sein, dass der Qualifikationsprozess Bestandteil des alltäglichen Lebens wird und von allen Beteiligten nicht mehr als etwas Besonderes empfunden wird. Aus Sicht des Verfassers könnte im Unternehmen durchaus klar gestellt werden, dass nach einer Übergangsfrist von jedem Beschäftigten erwartet wird, dass er einen Schulabschluss hat und über eine (einfache)

Berufsausbildung verfügt – oder zumindest bereit ist, diese im Rahmen der vom Unternehmen betriebenen Qualifikationsentwicklung zu erwerben.

#### 7.3.2.3 Handlungskompetenz

Betreibt ein Unternehmen eine gute Qualifikationsentwicklung sowohl durch das Angebot und die Durchführung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen als auch durch die Schaffung qualifikationsfreundlicher betrieblicher Strukturen hat es die Grundlagen dafür geschaffen, dass die Beschäftigten eine gute Handlungskompetenz entwickeln können. Die Beschäftigten sollten dann in der Lage sein, die ihnen gestellten beruflichen Aufgaben sachgerecht, reflektiert und verantwortlich zu erledigen. Ob und inwieweit sie die erworbene Handlungskompetenzen im betrieblichen Alltag tatsächlich einbringen ist aber auch eine Frage der Motivation der Beschäftigten.

#### 7.3.3 Organisationsentwicklung und Motivation

Eine Steigerung der Motivation der Beschäftigten ist nicht direkt möglich, da sie auf deren (inneren) Beweggründen beruht – sie kann aber durch äußere Maßnahmen stimuliert werden. Ausschlaggebend dürften in diesem Zusammenhang vor allem die Arbeitsbedingungen sein – diese können im Rahmen einer entsprechenden Organisationsentwicklung den Bedürfnissen der Beschäftigten angepasst werden.

*Organisationsentwicklung steht als Sammelbegriff für eine geplante, systematische, zielorientierte Veränderung der organisatorischen Strukturen und Prozesse sowie des Verhaltens der Mitarbeiter eines Betriebes mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Methoden auf Basis eines gemeinsamen Lernprozesses aller Beteiligten (Becker 2002, „Organisationsentwicklung“).*

Wie auch die Qualifikationsentwicklung lässt sich die Organisationsentwicklung in Organisationsentwicklung i.e.S. und in Organisationsentwicklung i.w.S. differenzieren.

##### 7.3.3.1 Organisationsentwicklung i.e.S.

Die Organisationsentwicklung i.e.S. muss (mindestens) die folgenden vier Ziele verfolgen:

- potentielle Mitarbeiter müssen motiviert werden, sich beim Unternehmen zu bewerben oder sich abwerben zu lassen und ins Unternehmen zu kommen

- die Mitarbeiter müssen motiviert werden, an den angebotenen Maßnahmen der Qualifikationsentwicklung aktiv und dauerhaft teilzunehmen
- die Beschäftigten müssen motiviert werden, langfristig in ihren jeweiligen Arbeitskontexten gute Leistungen zu erbringen und erworbene Handlungskompetenzen einzubringen
- sie müssen motiviert sein, dauerhaft im Unternehmen zu bleiben

Das Unternehmen muss sich bei potentiellen Mitarbeitern bekannt machen und deutlich machen, dass in ihm eine „etwas andere“ Unternehmenskultur herrscht als bei den Mitbewerbern um qualifizierte Arbeitskräfte. Das ist auch wichtig, um sich die zukünftigen Beschäftigten aus einem möglichst großen Pool aussuchen zu können, denn die Praxis, zukünftige Fachkräfte aus den im Unternehmen beschäftigten Leiharbeitnehmern zu rekrutieren hat den Nachteil, dass deren Zahl relativ begrenzt ist und im Falle des prognostizierten Fachkräftemangels und freier Arbeitsplätze direkt in den Unternehmen weiter sinken wird. Weiterhin müssen die Beschäftigten motiviert werden, am Arbeitsplatz dauerhaft gute Leistungen zu erbringen und sich für das Unternehmen zu engagieren. Das wird langfristig nur gelingen, wenn die Beschäftigten in der alltäglichen Arbeit keine Pflicht sehen, die ihr Privatleben unterbricht und stört, sondern wenn Berufs- und Privatleben eine gewisse Einheit bilden. Auch müssen die Beschäftigten motiviert werden, an der Qualifikationsentwicklung dauerhaft teilzunehmen – deshalb müssen sie auch zumindest solange zur Teilnahme motiviert werden, bis der permanente Qualifikationsprozess Bestandteil ihres Lebens geworden ist. Letztendlich müssen die Beschäftigten motiviert werden, möglichst langfristig im Unternehmen zu bleiben – auch hier dürfte die Synthese von Berufsleben und Privatleben ein wichtiger motivierender Ansatzpunkt sein.

#### *7.3.3.2 Organisationsentwicklung i.w.S.*

Ähnlich wie die Qualifikationsentwicklung i.w.S. ist es Aufgabe der Organisationsentwicklung i.w.S. im Unternehmen Strukturen zu schaffen, die die Beschäftigten als motivierend empfinden. Anders als im Bereich der Qualifikationsentwicklung, in dem ein aktives Angebot des Unternehmens möglich und erforderlich ist, kann die Organisationsentwicklung i.w.S. aber nur Strukturen schaffen, die von den Beschäftigten selbst als motivierend empfunden werden – und das sind bei einer Vielzahl von Beschäftigten auch eine Vielzahl von Motivationsbedingungen. Hinzu kommt,

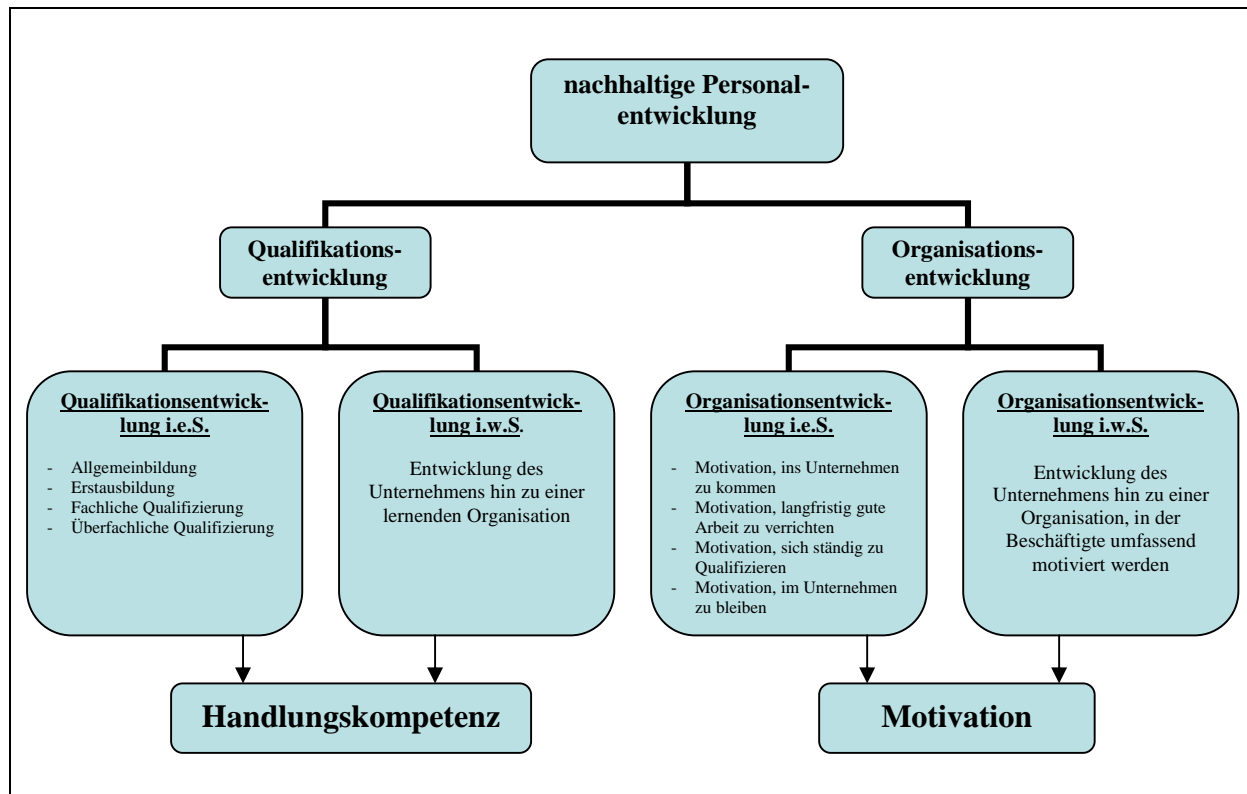


dass die Bedingungen in den verschiedenen Unternehmen stark unterschiedlich sind, so dass hier nur ein paar Anhaltspunkte genannt werden können.

Zum einen brauchen Beschäftigte ein ausreichendes Einkommen, akzeptable Arbeitsbedingungen und Sicherheit für ihre Lebensplanung – ohne diese Basis geht es nicht. Diese Punkte sollten eigentlich selbstverständlich sein, reichen aber nicht aus, um die Beschäftigten dauerhaft zu motivieren. Hinzukommen müssen weitere Punkte, die darüber hinausgehen: Die Beschäftigten müssen sich als Individuen im Unternehmen wieder finden und sicher sein, dass sie auch in Krisenzeiten anständig behandelt werden, und dass sich das Unternehmen für sie einsetzt und ihnen nach Kräften hilft, auch persönliche Probleme zu überwinden. Zum anderen spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine entscheidende Rolle: Hier ist die Gestaltung und Flexibilisierung der Arbeitszeit wichtig, aber auch Angebote wie Kindergartenplätze und eine Kindernotfallbetreuung. Der Aspekt der Work-Life-Balance geht darüber hinaus und stellt auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ab, gleich ob der Beschäftigte eine Familie hat oder nicht.

#### *7.3.3.3 Motivation*

Sollte im Unternehmen eine gute Organisationsentwicklung hin zu motivationsfreundlichen Strukturen verwirklicht werden, sollten sie Beschäftigten eigentlich im o. g. Sinne ausreichend motiviert sein – und das heißt auch motiviert, die im Rahmen der Qualifikationsentwicklung erworbenen Handlungskompetenzen in den Arbeitsprozess einzubringen.

**Schaubild 16: Nachhaltige Personalentwicklung - II**

(eigene Zusammenstellung)

**7.3.4 Weitere Aspekte**

Die klassische Personalentwicklung hat zum Ziel, die Qualifikationen der Beschäftigten durch geeignete überwiegend fachliche Weiterbildungsmaßnahmen zu verbessern; der oben skizzierte Ansatz einer nachhaltigen Personalentwicklung versucht hingegen, durch eine umfassende Qualifikationsentwicklung und eine motivierende Organisationsentwicklung die Handlungskompetenz und die Motivation aller Beschäftigte dauerhaft zu erhöhen.

**7.3.4.1 Verhältnis von Handlungskompetenz und Motivation**

Sowohl Handlungskompetenz als auch Motivation sind für einen möglichst optimalen Einsatz der Beschäftigten im jeweiligen Arbeitskontext wichtig und unentbehrlich. Es reicht dabei nicht aus, dass die Beschäftigten über ausreichende Handlungskompetenzen verfügen, wenn sie nicht bereit sind, diese für die jeweiligen Arbeitsaufgaben einzusetzen. Ebenso wenig reicht es aus, wenn die Beschäftigten zwar ausreichend motiviert sind, die ihnen gestellten Aufgaben zu bewerkstelligen, sie aber nicht über die erforderlichen Handlungskompetenzen verfügen.

Die Frage, in welchem Verhältnis Handlungskompetenz und Motivation zueinander stehen, kann nicht generell beantwortet werden, sondern ist vom Einzelfall abhängig. Qualifikationen und damit Handlungskompetenzen können von den Beschäftigten zumindest teilweise auch eigenverantwortlich erworben werden, während dies bei der Motivation höchstens sehr bedingt möglich ist, weil die Beschäftigten regelmäßig kaum Einfluss auf die Organisationsstrukturen eines Unternehmens haben: Findet ein Beschäftigter in seinem Unternehmen keinerlei motivationsfreundliche Strukturen, wird er langfristig auch nicht motiviert sein, seine Aufgaben zu erledigen – und er wird letztendlich auch nicht motiviert sein, erworbene Qualifikationen in Handlungskompetenzen umzusetzen und diese in den Arbeitsprozess einzubringen. Daher spricht einiges dafür, dass Defizite im Bereich der Qualifikationsentwicklung durch eine gute motivationsfreundliche Organisationsentwicklung teilweise ausgeglichen werden können, während andersherum Defizite im Bereich der Organisationsentwicklung nicht ohne weiteres durch eine gute Qualifikationsentwicklung kompensiert werden können. Insofern scheint die Motivation der Beschäftigten der kritische Faktor zu sein, der über Erfolg oder Misserfolg der betrieblichen Personalentwicklung entscheidet.

#### *7.3.4.2 Controlling*

Da mit Hilfe von Qualifikationsentwicklung und Organisationsentwicklung die Handlungskompetenz und die Motivation der Beschäftigten gefördert werden sollen beurteilt sich der Erfolg und damit die Qualität der Personalentwicklung danach, ob die Handlungskompetenzen und die Motivationen der Beschäftigten ausreichend sind, um die ihnen gestellten beruflichen Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Zusammen müssen Handlungskompetenzen und Motivationen in der Summe mindestens ausreichend sein, wobei Defizite im Bereich der Qualifikationsentwicklung durch eine sehr gute motivierende Organisationsentwicklung teilweise ausgeglichen werden können.

Bewertungskriterien im Bereich der Qualifikationsentwicklung könnten sein, in welchem Umfang Beschäftigte an Weiterbildungsprogrammen teilnehmen und dabei insbesondere auch, ob sie neben dem Erwerb von unmittelbar erforderlichen fachlichen und überfachlichen Qualifikationen Interesse an Allgemeinbildung entwickeln oder bereit sind, einen Schulabschluss oder eine berufliche Grundausbildung zu absolvieren bzw. nachzuholen. Im Bereich der Organisationsentwicklung könnte zur Bewertung der Qualität erfasst werden, wie hoch das Interesse an Externen ist, im Unternehmen zu arbeiten (Blindbewerbungen,

Bewerbungen auf Stellenanzeigen), wie hoch der Krankheitsstand und wie hoch die Fluktuationsrate durch Eigenkündigungen der Beschäftigten ist. Auch die Dauer der Beurlaubung im Rahmen der Elternzeit und Quote der nach einer Elternzeit ins Unternehmen zurückkehrenden Frauen könnte ein Kriterium sein.

Sollten die erfassten Werte über viele Jahre mehr oder weniger konstant sein und plötzlich erhebliche Abweichungen auftreten ist das ein Indiz dafür, dass sich entweder intern oder extern etwas verändert hat. Z.B. weist eine Steigerung der Fluktuationsrate darauf hin, dass sich die Motivation der Beschäftigten, sich dauerhaft ans Unternehmen zu binden und zu engagieren, abgenommen hat, und zwar entweder weil die Arbeitsbedingungen im eigenen Unternehmen schlechter geworden sind, oder aber weil die Bedingungen in anderen Unternehmen besser geworden sind. Sinkt hingegen die Fluktuationsrate kann dies ebenfalls interne oder externe Ursachen haben. Bewertungen sind somit immer relativ.

Allerdings nützt es wenig, wenn ein Unternehmen eine gute Personalentwicklung betreibt und die Beschäftigten zu anderen Unternehmen wechseln, weil diese eine noch bessere Personalentwicklung betreiben. Gerade unter dem Damoklesschwert eines drohenden Fachkräftemangels werden sich viele Unternehmen anstrengen müssen, attraktiv für potentielle und aktuelle Beschäftigte zu sein und dauerhaft zu bleiben – somit könnte eine gute und kontinuierlich immer besser werdende nachhaltige Personalentwicklung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil beim Kampf um die besten Mitarbeiter sein.

#### **7.4 Zusammenfassung**

Eine nachhaltige Personalentwicklung beruht auf zwei Säulen: Zum einen fördert sie durch eine umfassende Qualifikationsentwicklung die Handlungskompetenz der Beschäftigten, zum anderen fördert sie durch motivationsfreundliche Unternehmensstrukturen die Motivation der Mitarbeiter. Nur wenn Beschäftigte über eine ausreichende Handlungskompetenz verfügen und ausreichend motiviert sind ist das Unternehmen in der Lage, die Mitarbeiter optimal und dauerhaft im jeweiligen Arbeitskontext einzusetzen. Defizite im Bereich der Handlungskompetenz können durch eine gute Motivation teilweise ausgeglichen werden, während das umgekehrt kaum möglich ist. Damit ist die Motivation der Beschäftigten der entscheidende Faktor in einer nachhaltigen Personalentwicklung. Veränderungen bei den Handlungskompetenzen und bei der Motivation der Beschäftigten deuten auf interne oder

externe Veränderungen hin und sind ein Indikator dafür, dass im Unternehmen Handlungsbedarf besteht.

## **8 ANSATZPUNKTE FÜR EINE NACHHALTIGE PERSONALENTWICKLUNG IN KMU**

*Wir schreiben das Jahr 2020. Fünf Jahre sind vergangen seit die L-AG begonnen hat, ein nachhaltiges Personalentwicklungskonzept für das Unternehmen zu entwickeln. Inzwischen wurde vieles in die Praxis umgesetzt: Durch die Einführung eines umfassenden Qualifikationskonzeptes konnte das Qualifikationsniveau und die Handlungskompetenz vieler Beschäftigter umfassend erhöht werden, und auch die Einführung motivationsfreundlicher Organisationsstrukturen hat sich positiv ausgewirkt: Die L-AG hat sich zu einem der beliebtesten Arbeitgeber in der Region entwickelt und ist bei Bewerbern um Ausbildungs- und Arbeitsplätze sehr begehrt – auch Eigenkündigungen von Beschäftigten gehören weitgehend der Vergangenheit an. Durch die Maßnahmen konnte auch die Produktivität gesteigert werden, so dass die Personalkostenquote in den letzten Jahren wieder kontinuierlich gesunken ist. Dadurch verbesserte sich die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Mitbewerbern. Die L-AG kann der Zukunft gelassen entgegen sehen.*

### **8.1 Aufwertung und Professionalisierung des Personalmanagements**

Erster und wichtigster Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigen Personalentwicklung ist eine umfassende Aufwertung und Professionalisierung des betrieblichen Personalmanagements gerade auch in kleinen und mittleren Unternehmen: Die Beschäftigten und die Personalarbeit dürfen von der Unternehmensleitung nicht länger primär als Produktions- und Kostenfaktoren verstanden und behandelt werden.

Die meisten KMU haben eine ein- oder zweiköpfige Unternehmensleitung: In kleineren Unternehmen ist der Eigentümer oftmals auch alleiniger Geschäftsführer; in mittelgroßen Unternehmen gibt es meistens zwei: Den kaufmännischen und den technischen Geschäftsführer. Einer der Geschäftsführer ist meist neben seinem eigentlichen Aufgabengebiet auch für die Personalarbeit zuständig. Unterhalb der Unternehmensleitung sind die Fachabteilungen wie die Produktion, der Vertrieb, der Einkauf und ggf. die Personalabteilung angesiedelt: Sie werden in der Regel jeweils von einem Leiter, also z.B. vom Personalleiter, geführt. Das betriebliche Personalmanagement ist somit regelmäßig nicht in der Unternehmensleitung vertreten. Dies ist bei größeren Unternehmen anders: Diese verfügen oftmals über einen eigenständigen Geschäftsführer für Arbeit und Soziales, und größere Aktiengesellschaften gar über einen Arbeitsdirektor.

Hinzu kommt, dass viele Personalabteilungen in personeller Hinsicht qualitativ und quantitativ schlecht besetzt sind. Zum einen ist die Qualifikation der

Personalverantwortlichen nicht immer die Beste: Während der Betriebsleiter eines Unternehmens in der Regel ein studierter Ingenieur ist und der kaufmännische Leiter oftmals Betriebswirtschaft studiert hat, verfügen die Personalleiter oft „nur“ über eine kaufmännische Berufsausbildung. Eine berufliche Ausbildung muss ja nicht unbedingt schlecht sein, aber die Entscheidung der Unternehmensleitung für einen Personalleiter ohne Studium könnte ein Indiz für den relativ niedrigen Stellenwert sein, den das Personalmanagement in vielen Unternehmen einnimmt – denn kaum eine Unternehmensleitung käme z.B. auf die Idee, einen gelernten und erfahrenen Maschinenschlosser zum Betriebsleiter zu machen. Zum anderen sind viele Personalabteilungen personell chronisch unterbesetzt, und auch die materielle Ausstattung ist oft mangelhaft.

Weiterhin sind viele Personalabteilungen in KMU gegenüber der Unternehmensleitung und auch gegenüber anderen Fachabteilungen strukturell schwach aufgestellt: Wie die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Untersuchung ergeben hat vertreten viele der befragten betrieblichen Experten die Auffassung, dass die Unternehmensleitungen oftmals wenig Kenntnisse über und auch wenig Interesse an der Personalarbeit haben – und sie daher ein gewisses Schattendasein führt.

Es fragt sich daher, ob nicht die Personal- und Sozialarbeit gleichberechtigt mit der kaufmännischen und der technischen Geschäftsführung in der Unternehmensleitung vertreten sein sollte, etwa mit einem gleichberechtigten Geschäftsführer für Arbeit und Soziales. Eine solche Organisation würde das betriebliche Personalmanagement von ihrer Stellung als nachgeordnete Fachabteilung auf die Ebene der Unternehmensleitung heben – wie es für die kaufmännischen und technischen Bereiche selbstverständlich ist. Die Personalabteilung bliebe dabei als eigenständige Fachabteilung bestehen und wäre nach wie vor für die operative und taktische Personalarbeit, also für das alltägliche Geschäft, zuständig. Die strategische Ebene des Personalmanagements, also die Entwicklung und Unterstützung von grundlegenden Unternehmenspolitiken und -entscheidungen unter Personalaspekten, wäre jedoch dort angesiedelt, wo sie hingehört: In der Unternehmensleitung. Der Geschäftsführer für Arbeit und Soziales wäre Vorgesetzter des Personalleiters, so wie der technische Geschäftsführer Vorgesetzter des Betriebsleiters ist. Anders als ein klassischer Personalleiter wäre der Geschäftsführer für Arbeit und Soziales jedoch mit höheren und gegenüber den anderen Geschäftsführern gleichberechtigten Entscheidungskompetenzen ausgestattet und somit in vielen Angelegenheiten ein kompetenterer Ansprechpartner als der Personalleiter.

Konkrete Entscheidungen über eine Aufwertung und Professionalisierung des betrieblichen Personalmanagements müssen je nach der Situation in den einzelnen Betrieben vor Ort getroffen werden: In einem Kleinunternehmen mit 15 Beschäftigten und dem Eigentümer als Geschäftsführer macht es sicher keinen Sinn, einen eigenen Geschäftsführer für Arbeit und Soziales zu berufen – in Unternehmen mit 200 bis 300 Mitarbeitern schon eher. Auf jeden Fall scheint derzeit das Personalmanagement in den meisten KMU nicht die Bedeutung zu haben und nicht so aufgestellt zu sein, um den Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können.

## **8.2 Unternehmen und Schule**

Kinder und Jugendliche spielen für die meisten Unternehmen in zwei Lebensphasen eine Rolle: Indirekt, wenn es sich um Kinder der Beschäftigten handelt und diese durch ihre Kinder bei der Tätigkeit im Unternehmen beeinträchtigt werden (Elternzeit, Fehlzeiten aufgrund von Erkrankungen der Kinder,...), und direkt, wenn sie sich als Jugendliche oder junge Erwachsene um einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz bewerben.

Im Krippen- und Kindergartenalter gilt das Augenmerk den im Unternehmen beschäftigten Eltern: Gesetzlich haben diese einen Anspruch auf Mutterschaftsurlaub und Elternzeit und fallen damit oftmals für einen Zeitraum von bis zu drei Jahren – oft auch für länger – aus. Um die Abwesenheitszeiten der Beschäftigten möglichst kurz zu halten bemühen sich einige wenige KMU um die zur Verfügungstellung von Kindergartenplätzen. Spätestens wenn die Kinder eingeschult werden hört das Engagement der Unternehmen dann regelmäßig auf. Erst viele Jahre später, wenn sich die dann Jugendlichen oder jungen Erwachsenen um einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz bewerben, werden sie für die Unternehmen wieder interessant. Zwischen diesen beiden Phasen liegen viele Jahre, in denen sich die Unternehmen in der Regel weder um die Kinder ihrer Mitarbeiter noch um andere Kinder und Jugendliche in den Schulen kümmern – von der zur Verfügungstellung von Plätzen für Schulpraktika oder der Teilnahme an Aktionen wie dem „Girls´ Day“ einmal abgesehen.

Dabei spricht einiges dafür, dass sich die Unternehmen auch zwischen den genannten Phasen sowohl für die Kinder ihrer Beschäftigten (siehe hierzu auch später unter „Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance“) als auch für externe Kinder und Jugendliche in den Schulen engagieren. Im Rahmen der Untersuchung wurde von mehreren



betrieblichen Experten die Auffassung vertreten, dass die Jugendlichen heute schlechter qualifiziert seien als früher: Die Schulen bildeten in den Bereichen Naturwissenschaft und Technik nicht gut genug aus, die Jugendlichen hätten andere Interessen und würden sich nicht für technische Berufe interessieren, und auch die Allgemeinbildung ließe zu wünschen übrig. Für eine erfolgreiche berufliche Ausbildung seien viele Schulabgänger nur bedingt geeignet. Ein weiteres Problem besteht darin, dass aufgrund der demographischen Entwicklung die Zahl der potentiell zur Verfügung stehenden Ausbildungsplatzbewerber erheblich schrumpfen wird, und damit auch die Anzahl der aus Sicht der Unternehmen für eine Berufsausbildung geeigneten Bewerber. Diese Probleme wurden von mehreren Interviewpartnern genannt bzw. erkannt, jedoch haben die untersuchten Unternehmen bisher keinerlei Maßnahmen ergriffen, um den Problemen entgegenzuwirken und sich als attraktives Ausbildungsunternehmen auf dem knapper werdenden Azubi-Markt zu etablieren.

Ein Weg wäre, dass sich Unternehmen während der letzten Schuljahre gezielt in Schulen engagieren. So könnten Unternehmen beispielsweise interessierten Schülern auf freiwilliger Basis einen speziellen praxisorientierten naturwissenschaftlich-technischen Unterricht anbieten. Auf diese Weise könnte vielleicht – gerade auch bei Mädchen – ein stärkeres Interesse für technische Ausbildungsberufe geweckt und schulische Defizite kompensiert werden. Ergänzt werden könnte so ein Unterricht durch ein kontinuierliches schulbegleitendes Praktikaprogramm in den Unternehmen. Insbesondere in Schulen mit Ganztagsbetreuung wären die genannten Maßnahmen in den Nachmittagsstunden sicher leicht durchführbar.

Für die meisten Unternehmen hielte sich der organisatorische und finanzielle Aufwand in engen Grenzen: Zum einen ist oft ein Ausbildungsleiter oder zumindest ein Ausbildungsbeauftragter vorhanden, der den eigenen Auszubildenden ergänzend zum Berufsschulunterricht gelegentlich Werkunterricht erteilt – etwas modifiziert ließe sich ein solcher Unterricht sicher auch in den höheren Klassen der allgemeinbildenden Schulen durchführen. In einigen Unternehmen stehen eine Ausbildungswerkstatt oder spezielle Ausbildungsplätze für die Azubis zur Verfügung, die an den Berufsschultagen der Auszubildenden nicht oder nur teilweise besetzt sind. Daher könnten Maßnahmen wie ein ergänzender naturwissenschaftlich-technischer Unterricht in Schulen oder Praktika ohne großen Aufwand und mit geringen Kosten realisiert werden.

Die Unternehmen hätten so Gelegenheit, die kritisierten Defizite bei den Schülern in den Bereichen Naturwissenschaft und Technik zumindest teilweise auszugleichen. Sie könnten

Schülern und insbesondere auch Mädchen für technische Berufe begeistern und aus dem Pool der teilnehmenden Schüler ihre zukünftigen Auszubildenden rekrutieren: Wenn ein Schüler ein oder zwei Jahre an so einer Maßnahme teilgenommen hat lassen sich seine Fähigkeiten sicher besser beurteilen als nach einem kurzen Bewerbungsgespräch. Die Schüler ihrerseits hätten ausreichend Gelegenheit, technische Berufe kennen zu lernen und einen vertieften Eindruck von einer technischen Ausbildung zu gewinnen – sicher erheblich gründlicher als im Rahmen eines Schulpraktikums. Auch hätten leistungsschwächere Schüler vielleicht die Gelegenheit, durch gute Leistungen in der Praxis schlechte Leistungen in der Schule teilweise zu kompensieren und auf diese Weise einen Ausbildungsplatz zu erlangen.

### **8.3 Umfassende (Weiter-) Bildung für alle Beschäftigten**

Bezüglich des Themenkomplexes Qualifizierung wurden von den Interviewpartnern vor allem drei Punkte angesprochen: Die schlechte Allgemeinbildung vor allem junger Menschen, die geringe Weiterbildungsbereitschaft von gewerblichen Beschäftigten im Vergleich zu Angestellten und die geringere Qualifizierungsmotivation von älteren Mitarbeitern. Weiterhin werden Produktionshelfer oft lediglich „on-the-job“ weitergebildet und können im Gegensatz zu qualifizierten Beschäftigten nicht an externen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

Viele Unternehmen bilden ihre Beschäftigten zwar fachlich und berufsbezogen fort, und Führungskräften werden gelegentlich auch überfachliche Qualifikationen vermittelt, doch spielt die Vermittlung von Allgemeinbildung höchstens eine stark untergeordnete Rolle. Dabei sind eine gute Allgemeinbildung und eine qualifizierte berufliche Erstausbildung die Basis, auf die alle folgenden Weiterbildungsaktivitäten aufbauen müssen. Die Unternehmen sollten daher über die klassische fachliche Weiterbildung hinaus ein Programm zur Förderung der Allgemeinbildung und der Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter auflegen, wobei ein Schwerpunkt auf diejenigen Beschäftigtengruppen gelegt werden sollte, die bisher unterdurchschnittlich weiterbildungsaktiv sind.

Die Unternehmen könnten z.B. ihren Beschäftigten Sprach- und EDV-Kurse anbieten, die je zur Hälfte als Arbeitszeit und Freizeit gelten und während der regulären Arbeitszeit stattfinden. Orientiert an der Struktur von VHS-Kursen (einmal wöchentlich 90 Minuten, 10 bis 15 Termine) könnten so bildungsfernere Beschäftigte wieder an Lernprozesse herangeführt werden. Die Teilnahmebereitschaft würde wahrscheinlich dadurch gefördert,

dass die Lerninhalte auch privat genutzt werden können und dadurch, dass das Unternehmen Arbeitszeit als Fortbildungszeit zur Verfügung stellt. Die Lage der Kurse während der Arbeitszeit führt nicht zu Konflikten mit der Familie oder dem Privatleben. Eine Nichtteilnahme würde für die Beschäftigten bedeuten, dass sie vom Unternehmen gewährte Zeit verschenken. Auf diese Weise könnten insbesondere Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Bildungsbiographie als bildungsfern einzustufen sind, wieder an Lernprozesse herangeführt werden. Thematisch wären den Kursen nahezu keine Grenzen gesetzt.

Wenn jeder Beschäftigte einmal jährlich einen Kurs von 10x90 Minuten absolvieren könnte, würde sich für das Unternehmen daraus jährliche eine Belastung von 7,5 Stunden Arbeitszeit ergeben – das ist weniger als ein Krankheitstag. Hinzu kämen ggf. Kosten für Dozenten und für das Unterrichtsmaterial. Eine solche Belastung wäre für die meisten Unternehmen sicher tragbar.

In einem weiteren Schritt müsste dann entschieden werden, ob man die bisher unqualifizierten Mitarbeiter dazu bringen sollte, einen Schulabschluss und eine Berufsausbildung nachzuholen. Für die qualifizierten Beschäftigten sollten im Rahmen eines umfassenden Weiterbildungsprogramms auch Kurse angeboten werden, die über die rein fachliche Qualifizierung hinausgehen.

#### **8.4 Familienfreundliche Maßnahmen und Work-Life-Balance**

Über das Thema familienfreundliche Personalpolitik wurde und wird viel geforscht und geschrieben. Im jüngsten *„Monitor Familienforschung – Nr. 8: Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur“* heißt es unter „Erwartungen und Einstellungen der Unternehmens- und Personalleitungen“: *„Fast drei Viertel der Geschäftsführungen und Personalleitungen in Deutschland sehen sich in einer wichtigen Rolle, wenn es darum geht, den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. So bekennen sich 72% der Verantwortlichen zu einer Mitverantwortung dafür, dass Beschäftigte sich ohne besondere Probleme für Kinder entscheiden können – zum Beispiel durch die Einführung flexibler Arbeitszeiten. Diese Auffassung findet sich unabhängig von der Unternehmensgröße. Zugleich halten es die meisten Geschäftsführungen und Personalleitungen für eine gute Sache, dass junge Väter sich für eine bestimmte Zeit um ihre Kinder kümmern. Bundesweit begrüßen es 59%, wenn junge Väter ihre Arbeitszeit*

*reduzieren, um ihr Kind zu betreuen; 48% finden grundsätzlich auch eine Auszeit gut. Allerdings sieht rund ein Drittel im eigenen Betrieb große Schwierigkeiten, wenn ein Vater zwei Monate die Arbeit zugunsten der Kinderbetreuung unterbricht. Beträgt die Unterbrechung gar 12 Monate sehen sogar 43% große betriebliche Probleme“* (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2007).

Das hört sich gut an, jedoch bestehen auch aufgrund der im Rahmen der Untersuchung gewonnen Erkenntnisse erhebliche Zweifel, ob die in der Forschung gewonnen Erkenntnisse hinsichtlich einer familienfreundlichen Personalpolitik und die von zahlreichen Politikern und Arbeitgeberfunktionären gelobten familienfreundlichen Maßnahmen von den Unternehmen auch nur ansatzweise umgesetzt werden. Zumindest in den untersuchten Unternehmen sieht es mit einer familienfreundlichen Personalpolitik nicht gut aus, und es ist wohl so, wie es einer der Personalleiter zum Thema Work-Life-Balance deutlich ausgesprochen hat: „Da müssen Sie immer denken, wir befinden uns in Ostwestfalen auf rauem Boden, denke ich... . Dieses Thema ist bei uns kein großes...“. Daher scheint es so zu sein, dass viele Studien zum Thema Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance zwar ein Idealbild abbilden – nicht aber die betrieblichen Realitäten.

Familienfreundliche Arbeitszeiten und Teilzeitarbeitsplätze haben bei Beschäftigten mit Familienhintergrund einen sehr hohen Stellenwert – darum sollten Unternehmen insbesondere mehr Teilzeitarbeitsplätze anbieten. Es gibt nahezu keine Tätigkeiten, die nicht auch in Teilzeit bewerkstelligt werden könnten: Arbeitsorganisatorisch ist es weitgehend unerheblich, ob im Unternehmen ein Schichtsystem mit 3x8 Stunden, 4x6 Stunden oder 6x4 Stunden gefahren wird. Die Personalkosten erhöhen sich höchstens unerheblich, da die Personal- und Arbeitszeitverwaltung weitgehend per EDV durchgeführt wird. Teilzeitarbeitsplätze haben neben der Familienfreundlichkeit noch einen weiteren Vorteil: Fällt in einem Schichtsystem von 4x6 Stunden oder 6x4 Stunden ein Beschäftigter z.B. krankheitsbedingt aus, so kann die Vakanz durch die sich den Arbeitsplatz teilenden Mitarbeiter ausgeglichen werden, ohne damit gegen das Arbeitszeitgesetz zu verstoßen – dass ist in einem System von 3x8 Stunden nicht der Fall. Auch ist aus Studien bekannt, dass die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten mit abnehmender Arbeitszeitdauer steigt. Dennoch ist in dieser Thematik in vielen Unternehmen ein Rückschritt zu beobachten: Während es früher oftmals noch die sog. „Hausfrauenschichten“ gab, wurden diese in den letzten Jahren oft abgeschafft – ein rationaler Grund hierfür ist nicht ersichtlich. Die ablehnende Einstellung vieler Unternehmensleitungen

und Personalverantwortlicher gegenüber Teilzeitarbeitsplätzen dürfte somit zumindest teilweise „ideologisch“ beding sein: Die Mitarbeiter sind eben zum arbeiten im Unternehmen.

Wichtig ist die Möglichkeit der kurzfristigen Freistellung von Beschäftigten für Pflegeaufgaben bei einer plötzlichen Erkrankung von Angehörigen oder Kindern oder unter dem Aspekt der Notfallbetreuung, wenn die Tagesmutter ausfällt oder der Kindergarten geschlossen hat. Gem. § 616 BGB sind die Unternehmen grds. gesetzlich verpflichtet, Beschäftigte in Notfällen unter Fortzahlung der Bezüge freizustellen. Zwar ist es nicht Aufgabe der Unternehmen, private Risiken ihrer Beschäftigten umfassend abzusichern, doch könnte für solche Fälle ein spezielles Arbeitszeitkonto eingerichtet werden, auf das Guthaben für Notfälle angespart werden kann und über das Beschäftigte kurzfristig verfügen könnten.

Ein weiterer Punkt ist die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Kinderbetreuungsplätzen – jedoch reicht hier ein Angebot von Kindergartenplätzen nicht aus. Um die Ausfallzeiten der Beschäftigten durch die Elternzeit möglichst kurz zu halten müssen auch Krippenplätze zur Verfügung gestellt werden. Aber auch Kinder im Grundschulalter benötigen nach der Schule noch eine Betreuung. Öffentliche Betreuungseinrichtungen decken oftmals nicht die Betriebszeiten der Unternehmen ab oder schließen teilweise in den Schulferien. Daher sollten Unternehmen oder Zusammenschlüsse von Unternehmen über die Einrichtung eigener Betreuungseinrichtungen nachdenken. Um bürokratischen Aufwand zu vermeiden könnten Unternehmen auch Selbsthilfegruppen von Eltern unterstützen, z.B. indem sie zwar keinen betriebseigenen Kindergarten einrichten, Eltern aber Räumlichkeiten z.B. für Spielzimmer zur Verfügung stellen: Fällt so die übliche Betreuung der Kinder aus, können die Eltern ihre Kinder notfalls auch mit ins Unternehmen bringen, und ältere Kinder könnten hier ihre Schulaufgaben erledigen. Die Betreuung könnten sich dann die im Unternehmen tätigen Eltern teilen, so dass es zu keinen größeren Ausfällen am Arbeitsplatz käme.

Was neben Einzelmaßnahmen unter einem familienfreundlichen Betriebsklima verstanden werden kann ist sicher stark vom Einzelfall abhängig und Ansichtssache. Dazu gehört aber auf jeden Fall eine positive Haltung der Unternehmensleitung, der Personalverantwortlichen und der Vorgesetzten zum Thema Familie und Kinder. Kein Beschäftigter darf Sanktionen befürchten müssen, weil er familiär bedingt zeitweise andere Schwerpunkte als die Arbeit im Unternehmen in seinem Leben gibt. Kein männlicher Beschäftigter darf Angst vor einer Kündigung haben, wenn er in Elternzeit gehen will. Es muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die nicht nur den Anspruch erhebt, familienfreundlich zu sein, sondern

die es auch tatsächlich ist. Es sind vielleicht oft die kleinen Dinge, an denen gearbeitet werden muss: Der unwillige Blick oder die unangemessene Bemerkung eines Vorgesetzten, wenn ein Beschäftigter aus familiären Gründen mal keine Überstunden machen kann, weil er auf sein Kind aufpassen muss.

## **8.5 Sabbaticals**

Beim Sabbatical handelt es sich um ein zumindest in Deutschland relativ neues, unbekanntes und nur wenig verbreitetes Arbeitszeitmodell: Beschäftigte sparen auf einem Arbeitszeitkonto Arbeitszeitguthaben an und erhalten so die Möglichkeit, sich finanziell und sozialversicherungsrechtlich abgesichert für einige Monate von der Arbeit freistellen zu lassen. Die Freistellungsphasen können dabei individuell genutzt werden: Für längerfristige Weiterbildungsaktivitäten in Vollzeit, für Familienaufgaben oder für andere Aktivitäten wie Urlaub oder Hausbau.

Sabbaticals scheinen besonders dazu geeignet zu sein, im Rahmen einer nachhaltigen Personalentwicklung zur Anwendung zu kommen: Die Studie von Siemers hat gezeigt, dass Beschäftigte Sabbaticals im erheblichen Umfang für Weiterbildungsaktivitäten nutzen, und Sabbaticals sind auch dazu geeignet, unter dem Aspekt der Work-Life-Balance eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben zu ermöglichen.

Trägt man einerseits den in den Experteninterviews geäußerten Bedenken der Interviewpartner hinsichtlich Vertretungsproblematik und Entqualifizierung und andererseits den Wünschen vieler Beschäftigter nach längerfristigen Freistellungsoptionen Rechnung, so stößt man unweigerlich auf den Ansatz von Hoff, der die Einführung von Kurz Sabbaticals als reguläres Arbeitszeitmodell vorschlägt. Das Kurz Sabbatical mit seinen Freistellungsmöglichkeiten von drei Monaten trägt sowohl den geäußerten Bedenken der betrieblichen Experten als auch den Wünschen der Beschäftigten Rechnung: Dreimonatige Vertretungsphasen lassen sich recht unproblematisch organisieren, denn derartige Ausfallzeiten von Beschäftigten kommen auch durch Krankheit und Kuren vor. Auch der technische Fortschritt sowie die Entqualifizierung der Mitarbeiter dürften in drei Monaten nicht allzu sehr voranschreiten. Als Regelarbeitszeitmodell gewährt das Kurz Sabbatical den Beschäftigten regelmäßige Freistellungszeiträume für private Vorhaben. In der Kombination mit Jahresurlaub und Überstundenabbau ließen sich die Kurz Sabbaticals verlängern und zu

richtigen Sabbaticals ausbauen, die dann auch für zeitintensivere Weiterbildungsmaßnahmen in Vollzeit genutzt werden können. Die Unternehmen könnten gewünschte und betriebsverwertbare Weiterbildungsaktivitäten ihrer Beschäftigten durch Weiterbildungsprämien oder erweiterte Freistellungsoptionen unterstützen.

### **8.6 Urlaubs- und Krankheitsvertretungen durch Elternzeitler und Rentner**

Viele Interviewpartner haben die Entqualifizierung von Beschäftigten bei längeren Abwesenheitszeiten, wie sie auch im Rahmen der Elternzeit vorkommen, gerügt: Mitarbeiter müssten nach längeren Abwesenheitszeiten erst neu eingearbeitet werden, bevor sie ihre frühere Tätigkeit wieder aufnehmen können.

Daher wäre zu überlegen, ob Unternehmen Krankheits- und Urlaubsvertretungen nicht statt über Leiharbeitnehmer über einen Pool, bestehend aus ihren Mitarbeiter in Elternzeit, organisieren könnten. Viele der sich in Elternzeit befindlichen Beschäftigten hätten sicher Interesse daran, mal für ein paar Wochen wieder zu arbeiten: Der Kontakt zwischen Unternehmen und Elternzeitlern würde intensiviert, die Elternzeitler blieben besser in die betrieblichen Strukturen eingebunden, und die Rückkehr nach der Elternzeit würde erheblich vereinfacht, da keine neue Einarbeitung erfolgen muss.

Ebenso könnte ein Pool aus ehemaligen Betriebsangehörigen im Ruhestand gebildet werden: Auch die Rentner könnten für einzelne Tage oder für ein paar Wochen vertretungsweise im Unternehmen eingesetzt werden, um abwesende Mitarbeiter zu vertreten. Solche Projekte gibt es z.B. in Japan, dass unter der demographischen Entwicklung und einem Fachkräftemangel bereits derzeit erheblich zu leiden hat.

### **8.7 Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung**

Ein weiterer Punkt ist die Anpassung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplätze an die alternden Belegschaften. Neben lebenslangem Lernen ist es wichtig, dass die Beschäftigten bis zum Renteneintrittsalter gesund und arbeitsfähig bleiben. Gegen Rückenbeschwerden helfen beispielsweise höhenverstellbare Arbeitsplätze, an denen die Mitarbeiter mal sitzend, mal stehend arbeiten können. Gegen eine altersbedingte geringere Belastbarkeit der

Mitarbeiter helfen mehr Pausen oder Teilzeitarbeitsplätze oder der Einsatz in anderen Unternehmensbereichen, in denen eine Tätigkeit nicht so belastend ist.

### **8.8 Betriebsräte und Gewerkschaften**

Im Rahmen der Untersuchung hat sich herausgestellt, dass die interviewten Betriebsratsvorsitzenden über die meisten befragten Themenkomplexe tendenziell schlechter informiert sind als die Personalverantwortlichen. Dies könnte u.a. auf Defizite in der gewerkschaftlichen Betriebsrätearbeit hinweisen.

Die Gewerkschaften führen in den allgemeinen Schulungen für Betriebsräte, für die die gewählten Betriebsräte gem. § 37 VII BetrVG von den Unternehmen freigestellt werden müssen, diese zwar an die Grundlagen der Betriebsratsarbeit heran, jedoch haben diese Schulungen oft einen stark arbeitsrechtlichen Einschlag. Weiterhin werden regelmäßig nicht alle Betriebsräte gleich intensiv geschult, sondern primär die Betriebsratsvorsitzenden und deren Stellvertreter.

Daher sollten auch die Gewerkschaften ihre Betriebsräte „nachhaltig“ schulen und mehr Wert auf eine umfassende Qualifizierung legen: Letztendlich geht es auch bei der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit nicht nur um die Vermittlung von Wissen, sondern um die Entwicklung von Handlungskompetenzen. Daher sollten die Betriebsräte nicht nur lernen, wie man einer Kündigung gem. § 102 BetrVG korrekt widerspricht, sondern sie sollten auch an Themen wie die demographische Entwicklung qualifiziert herangeführt werden.

### **8.9 Zusammenfassung**

Die in diesem Kapitel präsentierten Ansatzpunkte für eine nachhaltigen Personalentwicklung kommen sicher nicht für alle KMU gleichermaßen in Betracht – welche Maßnahmen tatsächlich in Frage kommen hängt von der konkreten betrieblichen Situation ab. Sicher kostet Personalarbeit Geld – doch lassen sich viele der geschilderten Maßnahmen kostengünstig oder gar kostenneutral durchführen. Wichtiger als das Geld ist die Bereitschaft der Unternehmensleitungen und Personalverantwortlichen, nicht nur über die Bedeutung der betrieblichen Personalarbeit zu reden, sondern auch tatsächlich etwas zu tun.



## 9 RESÜMEE UND AUSBLICK

„Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels“ – ein Themenfeld, das im Rahmen einer Dissertation höchstens ansatzweise bewältigt werden kann. Ziel dieser Studie ist es, die Personalverantwortlichen und die Betriebsräte insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen für die Herausforderungen des demographischen Wandels an das betriebliche Personalmanagement zu sensibilisieren und zu versuchen Richtungen aufzuzeigen, die eine „nachhaltige Personalentwicklung“ gehen könnte, um den prognostizierten demographisch bedingten Fachkräftemangel zu mildern.

Die in mehreren kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführte Untersuchung hat gezeigt, dass die Praxis der Personalarbeit in den meisten Unternehmen den Anforderungen, die an eine nachhaltige Personalarbeit zu stellen sind, kaum gerecht wird. Zwar werden die Beschäftigten oft mehr oder weniger intensiv fachlich weitergebildet, und leitende Mitarbeiter nehmen gelegentlich an speziellen Schulungen für Führungskräfte teil, doch findet eine umfassende und permanente Qualifizierung aller Beschäftigten über das betrieblich erforderliche Maß hinaus kaum statt, und auch die Motivierung der Mitarbeiter spielt in der Praxis keine große Rolle.

Die Einführung von innovativen Arbeitszeitmodellen wie Sabbaticals scheint oftmals an der Unternehmenskultur zu scheitern: Zum einen ist das Arbeitszeitmodell Sabbatical längst nicht jedem Personalverantwortliche oder Betriebsrat bekannt, und zum anderen wird weder der Bedarf gesehen noch erscheint es den betrieblichen Praktikern in kleinen und mittleren Unternehmen organisierbar. Das erinnert an die Diskussion um familienfreundliche Maßnahmen: Auch sie werden zwar oft diskutiert, sind aber in der betrieblichen Praxis von KMU kaum zu finden. Es scheint so, als werde die betriebliche Personalarbeit – trotz aller anders lautenden Sonntagsreden von Arbeitgeberfunktionären und Unternehmern – primär als Kostenfaktor betrachtet: Die Beschäftigten sind zum arbeiten im Unternehmen, und wenn ihnen das nicht passt, können sie gehen.

Die meisten Unternehmen werden ihre Personalarbeit grundlegend revidieren müssen, wenn sie dem drohenden Fachkräftemangel erfolgreich begegnen wollen. Dazu gehört vor allem eine umfassende Aufwertung und Professionalisierung des Personalmanagements gerade auch in kleinen und mittleren Unternehmen: Die betriebliche Personal- und Sozialarbeit darf nicht

länger primär als Kostenfaktor gesehen und in einer nachgeordneten Fachabteilung organisiert werden, wie es in meisten KMU leider immer noch der Fall ist, sondern sie muss endlich als wichtiger Faktor der Unternehmensstrategie verstanden werden. Dazu ist es zumindest in etwas größeren KMU empfehlenswert, dass die Personal- und Sozialarbeit gleichberechtigt mit der technischen und kaufmännischen Geschäftsführung in der Unternehmensleitung repräsentiert ist, etwa mit einem Geschäftsführer für Arbeit und Soziales. Des Weiteren sollten sich Unternehmen erheblich stärker als bisher in den Schulen engagieren, ihre Beschäftigten permanent und umfassend weiterbilden, mehr als bisher auf Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance setzen und über die Einführung neuer flexibler Arbeitszeitmodelle wie Sabbaticals nachdenken. Auch die in den Unternehmen vorhandenen Betriebsräte müssen besser als bisher für die neuen Herausforderungen qualifiziert werden – hier sind die in den Unternehmen vertretenen Gewerkschaften in der Pflicht.

Auf gesellschaftlicher Ebene stellt sich die Frage, ob der sich abzeichnende Fachkräftemangel zu einer Neuaustarierung der Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitnehmern und Gewerkschaften einerseits und Arbeitgebern andererseits und somit vielleicht sogar zu einer Renaissance des „rheinischen Kapitalismus“ führen könnte. Die hohen Arbeitslosenzahlen der vergangenen Jahrzehnte haben dazu geführt, dass sich das Kräfteverhältnis innerhalb der Sozialpartnerschaft stark zugunsten der Arbeitgeber verschoben hat: Sie konnten weitgehend einseitig die Arbeitsbedingungen diktieren, und die arbeitssuchenden Arbeitnehmer hatten nur die Wahl diese zu akzeptieren oder abzulehnen – was oft mit Arbeitslosigkeit verbunden war. Die herrschende Politik unterstütze diesen Kurs, indem sie durch verschiedene Reformen der Arbeitslosenversicherung den Druck auf arbeitssuchende Menschen massiv erhöhte und sie zwingt, nahezu alle Tätigkeiten zu nicht rechts- und sittenwidrigen Konditionen anzunehmen. Der prognostizierte Fachkräftemangel könnte zumindest für gut qualifizierte Arbeitnehmer die Bedingungen am Arbeitsmarkt erheblich verbessern: Sollten die in dieser Studie vorgestellten Prognosen auch nur halbwegs zutreffen wird es bereits in wenigen Jahren soweit sein, dass sich nicht mehr zahlreiche Arbeitnehmer um eine offene Stelle bewerben, sondern dass die Unternehmen händierend nach qualifizierten Arbeitskräften suchen und miteinander um diese konkurrieren müssen – und das dürfte die Verhandlungsposition von Bewerbern um einen Arbeitsplatz hinsichtlich den Arbeitskonditionen erheblich verbessern. Mit einer gewissen Vorsicht lässt sich voraussagen, dass sich zumindest bei den gut qualifizierten

Arbeitnehmern Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitskonditionen in den nächsten Jahren aufgrund der hohen Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften erheblich verbessern werden.

Ob die vorausgesagten Veränderungen am Arbeitsmarkt auch den Gewerkschaften nützen ist dagegen fraglich: Ihr klassisches Klientel sind nicht die ungelernten Arbeitnehmer, die nach wie vor von Arbeitslosigkeit betroffen sein werden, sondern zumindest in vielen Branchen die gut ausgebildeten Facharbeiter. Sollten diese aber auch ohne Gewerkschaften und Betriebsräte individuell gute Arbeitskonditionen aushandeln können und aufgrund des Fachkräftemangels über sichere Arbeitsplätze verfügen – wo bleibt dann die Aufgabe von Gewerkschaften? Diese werden sich neue Aufgabengebiete erschließen müssen.

In dieser Studie wird versucht, sich einer nachhaltigen Personalentwicklung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels anzunähern – jedoch ist die demographische Entwicklung nur ein Aspekt: Ebenso stellen der technische Fortschritt, die Globalisierung, die sich wandelnde Industriegesellschaft und die Erosion der Normalarbeitsverhältnisse das betriebliche Personalmanagement und die Personalentwicklung vor eine Vielzahl neuer Herausforderungen.

Es bleibt viel zu tun, und die Zeit läuft den Unternehmen davon. Es bleibt die Hoffnung, dass die Unternehmensleitungen die Herausforderungen des demographischen Wandels nicht verschlafen und dann in wenigen Jahren nach dem Staat und der Politik rufen, damit diese die von den Unternehmen selbst mitverschuldeten Probleme lösen.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Anmann, K.** (2002): Time in, Time out. Kreative Auszeit – Erfolgreiche Rückkehr. Books on Demand GmbH (Schweiz)
- Barkholdt, C.** (2001): Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Bonn: FES (electronic ed. - [www.fes.de](http://www.fes.de))
- Beck, U.** (2005): Europäisierung – Soziologie für das 21. Jahrhundert. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 34-35/2005 vom 22.08.2005. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Bonn
- Becker, F. G.** (2002): Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. 2. Aufl.; München: DTV
- Bellmann, L.; Leber, U.** (2004): Ältere Arbeitnehmer und betriebliche Weiterbildung. In: Schmid, G.; Gangl, M.; Kupka, P. (Hrsg.): Arbeitsmarktpolitik und Strukturwandel: empirische Analysen. Nürnberg: IAB-Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 286
- Bergen-Rösch, A.** (2002): Unter Segeln in die Südsee. Ein Sabbatical mit der Familie. Oldenburg: Schardt Verlag
- Berthel, J.; Becker, F. G.** (2003): Personal-Management. Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 7. Aufl.; Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bielenski, H.** (2000): Erwerbswünsche und Arbeitszeitpräferenzen in Deutschland und Europa – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung. In: WSI-Mitteilungen 4/2000

- Birg, H.** (2000): Perspektiven der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Europa. Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme. Unterlagen für den Vortrag bei der Sachverständigenanhörung des Bundesverfassungsgerichts in Karlsruhe
- Birg, H.** (2003): Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa. 3. Aufl.; München: C.H. Beck
- Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.)** (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl.; Wiesbaden: VS Verlag
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)** (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse; Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)** (2007): Familienfreundliche Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur. Monitor Familienforschung Nr. 8; Berlin
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)** (2001): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. Bericht der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) an die Regierungschefs von Bund und Ländern
- Career-Company** (2001): „Sabbaticals“ – Umfrage unter 600 Bewerbern und 250 Personalverantwortlichen. Career Company GmbH, Köln
- Conradi, W.** (1983): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke
- Deller, C.** (2004): Evaluation flexibler Arbeitszeitmodelle am Beispiel einer Unternehmensberatung. Die motivationalen Auswirkungen verschiedener Sabbatical-

und Teilzeitprogramme aus Teilnehmersicht. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag

**Dieterich, T.; Müller-Glöge, R.; Preis, U.; Schaub, G.** (2004): Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht. 4. Aufl.; München: C.H.Beck

**Deutschmann, C.** (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim und München: Juventa Verlag

**Dobischat, R.; Seifert, H.; Ahlne, E.** (2002): Betriebliche Weiterbildung von Geringqualifizierten – Ein Politikfeld mit wachsenden Handlungsbedarf. In WSI-Mitteilungen 1/2002, S. 25-31

**Eberling, M.; Hielscher, V.; Hildebrandt, E.; Jürgens, K.** (2004): Prekäre Balancen. Betriebliche Arbeitszeiten zwischen Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: edition sigma

**Endruweit, G.; Trommsdorff, G.** (2002): Wörterbuch der Soziologie. 2. Aufl.; Stuttgart: Lucius & Lucius

**Engelbrecht, G.; Jungkunst, M.** (2001a): Arbeitsmarktanalyse: Alleinerziehende Frauen haben besondere Beschäftigungsprobleme. Nürnberg: IAB-Kurzbericht Nr. 02/2001

**Engelbrecht, G.; Jungkunst, M.** (2001b): Erwerbsbeteiligung von Frauen: Wie bringt man Beruf und Kinder unter einen Hut? Nürnberg: IAB-Kurzbericht Nr. 07/2001

**Enquête-Kommission** (1998): Abschlussbericht der Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltigen zukunftsverträglichen Entwicklung“ (26.06.1998); BT-Drucksache 13/11200

- Enquête-Kommission** (2002): Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik (28.03.2002); BT-Drucksache 14/8800
- Flick, U.** (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Aufl.; Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Fuchs, J.; Thon, M.** (1999): Potenzialprojektion bis 2040: Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht mehr stoppen können. Nürnberg: IAB-Kurzbericht Nr. 04/1999
- Fuchs, J.; Dörfler, K.** (2005): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. Nürnberg: IAB-Kurzbericht Nr. 11/2005
- Gehrmann, W.** (2003): Freiheit für die Mitarbeiter, Profit für das Unternehmen. In: Die Zeit 16/2003
- Grote, S.; Kauffeld, S.; Frieling, E.** (2006): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Hamm, I.** (2001): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. 2. Aufl.; Frankfurt/M.: Bund-Verlag
- Hauff, V., (Hrsg.)** (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp-Verlag
- Heinze, R.G.; Hartmann, A.** (2002): Einführung in die Arbeits-, Wirtschafts- und Industriesoziologie. Reader. Lehrstuhl für Soziologie der Universität Bochum
- Hess, B.** (2002): Sabbaticals. Auszeit vom Job – wie Sie erfolgreich gehen und motiviert zurückkommen. Frankfurt/M.: FAZ-Institut



- Hochschild, A. R.** (2002): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen: Leske+Budrich
- Höcker, H.** (2000): Öffentlich geförderte Personal- und Organisationsentwicklung als beschäftigungswirksames Instrument – Aspekte des dänischen Jobrotations-Modells. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft Nr. 06/2000, S. 106-116
- Hoff, A.** (1994): Kurzsabbaticals. Möglichkeiten der Arbeitsumverteilung auf der betrieblichen Ebene. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen des Landes Berlin
- Janßen, P.** (2003): Investive Arbeitszeitpolitik – Mehr Weiterbildung durch Arbeitszeitflexibilisierung. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): iw-trends 2/2003
- Joas, H.** (2001): Lehrbuch der Soziologie. Frankfurt / New York: Campus Verlag
- Kaufmann, F.-X.** (2005): Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Klemm, K.** (2001): Perspektive Akademikermangel. Eine Studie zur Entwicklung auf dem akademischen Arbeitsmarkt bis 2010. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft; hekt. Ms: Essen (auch [www.gew.de](http://www.gew.de))
- Klenner, C; Pfahl, S.; Reuyß, S.** (2002): Arbeitszeiten – Kinderzeiten – Familienzeiten. Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten? Forschungsauftrag im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

- Krahn, K.** (1991): Statement in der Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit und Bildung – Arbeit, Ökologie und Beschäftigung“ der IG-Metall – Tagung „Zukunft der Arbeit / Zukunft der Bildung“ (www.igmetall.de)
- Kröhnert, S.; Medicus, F.; Klingholz, R.** (2006): Die demographische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen? München: dtv
- Joas, H. (Hrsg.)** (2001): Lehrbuch der Soziologie; Frankfurt/Main: Campus-Verlag
- Lamnek, S.** (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl.; Weinheim: Beltz Verlag
- Madsen, K.** (1998): Arbeitszeitpolitik und Vereinbarungen über bezahlte Freistellungen. Die dänischen Erfahrungen in den 90er Jahren. In: WSI-Mitteilungen Nr. 09/1998, S. 614-624
- Marburger, D.** (2002): Aussteigen! Kreative Denkpausen und Auszeiten planen. Düsseldorf und Berlin: Metropolitan Verlag
- Marr, R., (Hrsg.)** (2001): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. 3. Aufl.; Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Meuser, M.; Nagel, U.** (1991): Experteninterviews – viel bedacht, wenig erprobt. In: Garz, D.; Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Upladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-471
- Miethe, H.** (2000): Ergebnisse und Erfahrungen der befristeten Arbeitszeitverkürzung durch Einführung von Sabbatical-Modellen. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Cottbus (unveröffentlichte Studie)
- Niejahr, E.** (2004): Alt sind nur die anderen. So werden wir leben, lieben und arbeiten. Frankfurt/M.: Büchergilde Gutenberg

- Pallakowsky, N.** (2002): Sabbaticals. Der Drang nach Freiheit. In: Karriere-Journal vom 04.01.2002
- Pfarr, H.** (2000): Soziale Sicherheit und Flexibilität: Brauchen wird ein „Neues Normalarbeitsverhältnis“? In: WSI-Mitteilungen 5/2000, S. 279 ff.
- Pohl, E.** (2004): Auszeit ohne Risiko. Ein Ratgeber für Teilzeit, Sabbaticals und mehr Freizeit. Wien: Linde Verlag
- Richter, A.** (2002): Aussteigen auf Zeit. Das Sabbatical-Handbuch. 2. Aufl.; Köln: vgs
- Reinberg, A.; Hummel, M.** (2002): Zur Langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. Nürnberg: IAB-Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/2002.
- Reinberg, A.; Hummel, M.** (2003): Bildungspolitik: Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? Nürnberg: IAB-Kurzbericht Nr. 09/2003
- Riedel, B.** (1997): Lebe Deinen Traum. Ein Ratgeber für alle, die woanders besser Leben wollen – Perspektiven, Projekte, Praxistips. München: Knaur
- Reuther, H.** (2002): Berufliche Auszeit. München: Gräfe und Unzer
- Schaub, G.** (2000): Arbeitsrechts-Handbuch. 9. Aufl.; München: C.H. Beck
- Scholz, C.** (1994): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 4. Aufl.; München: Vahlen
- Siemers, B.** (2003): Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Erfahrungen mit neuen betrieblichen Freistellungsmodellen. Dissertationsschrift an der Universität Bremen

**Springer, C.** (2005a): Personalmanagement. Umdruck zur Vorlesung Personalmanagement im Sommersemester 2005. RWTH Aachen

**Springer, C.** (2005b): Personalentwicklung. Umdruck zur Vorlesung Personalmanagement im Sommersemester 2005. RWTH Aachen

**Statistisches Bundesamt (Hrsg.)** (2007): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (Presseexemplar). Wiesbaden: [www.statistik.de](http://www.statistik.de)

**Stiefel, R. T.** (2004): Personalentwicklung in KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte. 4. Aufl.; Leonberg: Rosenberger Fachverlag

**Voigt, D.** (2005): Sabbaticals – Ausstieg auf Zeit. Eine Abenteuerreise zu sich selbst. München: Kösel-Verlag

## **ANLAGE: INTERVIEWLEITFADEN**

### **A. Eröffnungsphase**

(Einleitungstext – s. Anlage)

- ggf. kurze Vorstellung des Promovenden und seiner Arbeit
- Informationen und Daten werden vertraulich behandelt
- Bitte um Tonbandmitschnitt zur Erleichterung der Auswertung
- Wichtigste Ergebnisse werden dem UN (auf Wunsch) präsentiert

1. Zu Anfang möchte ich Sie bitten, mir Ihr Unternehmen, Ihre Funktion und sich selbst kurz vorzustellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründungsjahr</li> <li>• Was wird produziert</li> <li>• Märkte: Inland, Export</li> <li>• Zahl d. MA (Verwaltung / Prod.)</li> <li>• Qualifikationsniveau der MA</li> <li>• ArbG-Verband; Tarifgebundenheit</li> <li>• Teil UN-Gruppe (Zahl UN / MA)</li> <li>• Betriebsrat, Anzahl</li> <li>• Ausbildung des Gesprächspartners</li> <li>• Eigentümer im UN / E+GF &gt; Pers.</li> </ul>
---	---

### **B. Informationserhebungsphase**

#### **I. Problembewusstsein bzgl. demographischer Entwicklung**

2. Zu Anfang möchte ich mit Ihnen über die demographische Entwicklung in Deutschland sprechen. Was ist Ihnen darüber bekannt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemein: Schrumpfung &amp; Alterung der Gesellschaft</li> <li>• Auswirkungen auf Wirtschaft &amp; Arbeitsmarkt (Fachkräftemangel)</li> <li>• Auswirkungen auf das UN</li> <li>• Thematisierung im UN</li> </ul>
---	--

#### **II. Verständnis „Nachhaltigkeit“**

3. Ihnen ist vielleicht schon der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ begegnet. Was verstehen Sie darunter?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemein</li> <li>• in der Wirtschaft</li> <li>• in Unternehmen</li> </ul>
--	--

#### **III. Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung**

4. Ich möchte nun zur Personalentwicklung kommen. Wie und in welchem Umfang wird in Ihrem UN Personalentwicklung betrieben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff &amp; Maßnahmen der PE</li> <li>• PE-Konzept (systematische PE)</li> <li>• welche Mitarbeitergruppen einbez.</li> <li>• Rolle fachlicher &amp; überfachlicher Qualifikationen</li> <li>• Bedeutung der PE für UN &amp; MA</li> <li>• Kosten der PE (welche / Rolle)</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist die PE im UN ausreichend</li> <li>• Umstände für mehr PE im UN</li> <li>• Besonderheiten der PE in KMU</li> </ul>
5. Als nächstes würde ich gerne mit Ihnen über die Flexibilisierung der Arbeitszeit in Ihrem Unternehmen sprechen. Könnten Sie mir da einen kurzen Überblick geben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• welche Formen flexibler Arbeitszeit gibt es im UN</li> <li>• warum wurde die AZ flexibilisiert</li> <li>• insb. Arbeitszeitkonten &amp; Langzeitkonten</li> <li>• Probleme mit AZ-Flex. &amp; Konten</li> </ul>
6. Wenn wir die letzten beiden Punkte mal im Kontext betrachten – Sehen Sie Wechselwirkungen zwischen dem Grad der Arbeitszeitflexibilisierung und Personalentwicklungsaktivitäten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf nach längeren Freistellungen unter dem Aspekt der PE (z.B. Meisterlehrgänge)</li> </ul>
7. Wir sprachen bereits über Nachhaltigkeit. Was denken Sie: Wie könnte eine „nachhaltige Personalentwicklung“ aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien</li> <li>• klass. PE / Organisationsentwickl.</li> </ul>
8. Würden Sie sagen, dass Ihre Personalentwicklungsaktivitäten als „nachhaltig“ bezeichnet werden könnten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe</li> <li>• Wo eigener PE-Bedarf</li> </ul>

#### **IV. Sabbaticals in der Personalentwicklung**

9. Damit kommen wir zum Themenkomplex „Sabbaticals in der Personalentwicklung“. Kennen Sie den Begriff des „Sabbatical“, und was verbinden Sie damit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff</li> <li>• Verbreitung</li> <li>• wofür nutzen MA Sabbaticals</li> </ul>
10. Gibt es in Ihrem UN für die Mitarbeiter Möglichkeiten, sich längerfristig von der Arbeitspflicht freistellen zu lassen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabbatical- bzw. andere Freistellungsmodelle</li> <li>• Freistellung / Beurl. im Einzelfall</li> <li>• Gründe für Freistellung</li> </ul>
11. Es gibt ja auch andere Ursachen, warum Mitarbeiter längere Zeit nicht im Unternehmen sind. Welche fallen Ihnen ein, und welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Mitarbeitern gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Elternzeit, Krankheit, Bundesw.)</li> <li>• Grund der Abwesenheit</li> <li>• Erfahrungen &amp; Probleme vor, während und nach Abwesenheit</li> <li>• wie wurden Probleme gelöst</li> <li>• würden <u>Ihre</u> MA Sabb-Modelle nutzen - wofür</li> </ul>

#### **V. Weitere Anwendungen für Sabbaticals**

12. Ich möchte jetzt das Feld der Personalentwicklung verlassen. Wofür könnten Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonten, wie Sabbaticals sie bieten, nach Ihrer Meinung noch wichtig sein?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• work-life-balance</li> <li>• Rolle der AZ für die w-l-b</li> <li>• Bedeutung der w-l-b für GF/PL/BR/MA</li> <li>• Kriseninterventionsinstrument</li> <li>• weitere Anwendungen</li> </ul>
13. Denken Sie, dass das Arbeitszeitmodell „Sabbatical“ bei den verschiedenen Akteuren in Ihrem UN hinreichend bekannt ist?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheitsgrad bei GF/PL/BR/MA</li> </ul>
14. Fast zum Schluss möchte ich die etwas ketzerische Frage stellen, warum es in Ihrem Unternehmen bisher keine Sabbaticalmodelle gibt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe</li> <li>• Umstände denkbar, unter denen Sabb. eingeführt würden</li> </ul>

<b>C. Abschlussphase</b>
--------------------------

15. Damit kommen wir auch schon zum Abschluss unseres Gespräches. Haben Sie noch weitere, auch persönliche Anmerkungen und Anregungen?	
--	--

- Danksagung
- evt. notwendiges Nachgespräch / telefonische Nachfragen ansprechen
- man bleibt in Kontakt (Präsentation der wichtigsten Ergebnisse usw.)